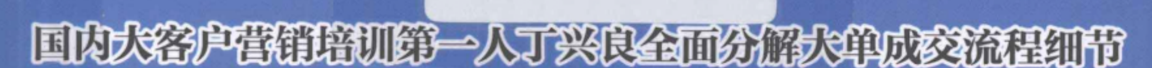
ZUODADAN

让大单完美成交的销售实战管理手册

做大单

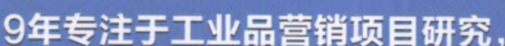
→ 业务流程管控八步体系 ←

丁兴良 / 著


国内大客户营销培训第一人丁兴良全面分解大单成交流程细节



20年营销实战经验，17年工业品营销经验，
9年专注于工业品营销项目研究，
形成了一套完美成交的流程管控体系，
可以实现团队销售能力的快速提升，已让数万家企业从中获益！



北京联合出版公司



→ 让大单完美成交的业务流程管理手册 ←

本书5大特色，值得您期待！

1. 完整体系：

全面构建一个业务流程管控体系，通过八个步骤层层推进、系统分解，最终实现大单的完美成交。

2. 创新工具：

提供了一套大客户实战销售的革命性工具，一看就懂，一学就会，一用就灵。

3. 实战技巧：

八步体系，步步为营，助您轻松搞定大客户，使企业利润快速增长。

4. 经典案例：

针对每一步骤提供实战案例，大部分源自工业品营销，让人如临市场实战；对案例作深入浅出的分析，观点独到，各种销售困局迎刃而解。

5. 图表并用：

一目了然的图表，销售精髓尽在其中，让您快速掌握大客户销售的要领。


上架建议：经管培训/营销管理


ISBN 978-7-5502-1271-8
9 787550 212718
定价：38.00元

ZUODADAN

让大单完美成交的销售实战管理手册

做大单 Ⅲ

业务流程管控八步体系

丁兴良 / 著

国内大客户营销培训第一人丁兴良全面分解大单成交流程细节

北京联合出版公司

图书在版编目（CIP）数据

做大单．3，业务流程管控八步体系/丁兴良著．—北京：北京联合出版公司，2013.3

ISBN 978-7-5502-1271-8

Ⅰ.①做… Ⅱ.①丁… Ⅲ.①企业管理—销售管理 Ⅳ.①F274

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第310397号

做大单Ⅲ：业务流程管控八步体系

作　　者：丁兴良

选题策划：北京时代光华图书有限公司

责任编辑：王　巍　朱家彤

封面设计：舒思捷

责任校对：方银萍

北京联合出版公司出版

（北京市西城区德外大街83号楼9层　100088）

北京雁林吉兆印刷有限公司印刷　　新华书店经销

字数286千字　　787毫米×1092毫米　　1/16　　15.5印张

2013年3月第1版　　2013年3月第1次印刷

印数1—6000

ISBN 978-7-5502-1271-8

定价：38.00元

Preface 序言

十几年前，在从事销售的过程中，我就发现销售并非是不可以复制和传授的，只要掌握销售中的一些基本规律，就能很好地梳理出销售的体系。我经常说一句话：如果营销、管理不能标准化，那么世界500强企业、百年品牌企业的那些创始人岂不是要投胎好几次才能把企业做好吗？

通过几年对销售管理的研究，以及分析了国内外企业的营销管理现状，我们提出了一套对国内企业销售业务有帮助的管理流程——业务流程八步管控体系。它可以解决销售管理中的过程控制问题，建立标准化的达到PDCA的管理循环；也可以解决销售管理中的人员协调及分工问题，从而使公司掌握客户的信息；同时，它还可以有效地掌控项目的各个阶段，达到销售管理及预测的目的。

也许读者以前已看过很多销售方面的书，或者参加过销售业务方面的培训，感觉书上讲得很有道理，培训课也很热闹很有气氛，但在实际工作中，却无从下手或处处碰壁，从而失去信心。用学员的话讲就是“纸上谈兵，中听不中用”。

这主要是因为：

①培训讲师没有一线销售及管理工作经验；

②培训课上讲的东西只是将理论片面地放大，案例也不是亲身经历，只讲些轮廓，缺乏细节；

③书本上的内容太过于理想化，多是空洞的理论，不切实际；

④真正的销售精英是不愿意把自己的经验与人分享的。

从一名销售员做到销售总经理，再到现在自己开公司，我做过很多份销售工作，能体会到销售业务流程的重要性。21世纪是中国腾飞并跻身世界强国的新时代，同时我们的企业也将面临激烈而残酷的竞争。如果我们的企业和人才实力不能得到很好的提升，那么企业将会灭亡。

本书将为您打开新的营销之路，引导您走出销售管理的误区，解决企业在销售管理

中的问题，教您学会如何科学地推进销售的业务流程，建立标准化的销售模式，迅速复制并推而广之。

最后，希望本书可以协助您更好地了解销售管理，为您指引业务流程管控的正确之路，解决企业在销售管理中的问题，让销售管理成为一种容易推行的管理制度，使企业走向辉煌。

改革开放后的中国企业百花齐放，行业竞争也进入“春秋战国时代”，从原来的高利润、简单管理进入到现在的低利润与复杂管理的阶段，如何在现阶段保持原有经营单元的盈利性，是企业面临的新课题。全球500强大企业纷纷进入中国，中国企业走向国际化的步伐不断加快，越来越多的企业开始到国际市场上参与竞争，但是，扪心自问，大部分的中国企业能够提供差异化和创新的产品吗？能够成为行业技术标准的制定者吗？能够提升产品的新价值吗？能够把低价格的优良产品卖出去吗？能够把核心产品之外的价值体现出来吗？……这些问题值得我们深思。

在全球产品一体化的进程中，“中国制造”是一个深深的烙印，我们还是在扮演全球加工厂的角色，所以商品卖不了好的价钱；而且，国内的工业起步比较晚，只有不到60年历史，国外则至少有200年甚至400多年的历史，基础与科技含量不同，决定了商品中的附加价值不同，价格也就自然成为主要的问题了。

在中国发展的进程中，长期以来，企业的销售力受到计划经济与关系营销的两大约束，其成长速度比较慢，因为大家的思维不是提升销售力，而是看计划控制在谁的手中、谁是有决策权的人、拍板的人有什么爱好、关系怎么做可以更好，在大家看来这才是关键。甚至，有许多老板认为：“不管白猫、黑猫，抓住老鼠（只要搞定订单）就是好猫（销售精英）。”因此，销售人员在自身的职业化能力、销售力、产品力上面下的工夫自然就比较少了，有些行业的员工还普遍为低文化低素质的销售人员。同时，20世纪80年代末，市场被逐步开发，整体的销售力在不断上升也是事实。

然而，随着市场营销观念的兴起，客户在市场中的位置已经发生了改变，他们从市场的被动者变成了市场的主动者。采取运用项目为对接销售的方式正在兴起，成为企业的主打销售方式。在很多行业当中，产品的销售是以整个项目的方式来进行的，包括客户的采购和供应商企业内部的销售都是如此。产品的销售决策始终贯彻一个中心——以客户为中心。客户需要的不仅仅是供应商提供的现有产品，还包括根据他们的需求及潜

在问题研发出来的解决方案。因此，终端客户的需求开发，往往以客户为中心引导需求，其他支持中心进行深入挖掘，研发中心提供技术实现；签单后，移交实施部门，客户服务部门进行后续维护。客户战略营销往往是以终端客户为中心，以项目立项为龙头来带动业务发展。

毋庸置疑，在这个变革的时代，许多公司的一线销售代表们面临着一系列的改变。

第一，不再只是推销产品，还要销售解决问题的策略和方案。

第二，要向更高层次的决策者和更广泛层次的客户推销。对于解决方案，直接购买者和最终使用者截然不同，比如ERP、SCM、电子商务平台等解决方案，往往关系到客户企业的所有业务部门。

第三，解决方案的销售者必须成为客户心目中可信赖的业务顾问和提供咨询者，而不仅仅是产品技术的提供商。

市场环境的改变也促进了企业营销策略的改变：

第一，必须以客户为中心，为客户提供个性化服务，以项目为运作模式。

第二，更看重知识，包括客户的核心业务运营、客户服务模式、客户面临的业务挑战等知识，以及本公司的产品技术应用知识、对业界相关应用趋势的把握等。

第三，必须以客户业绩为基础，建立持续而密切的客户关系。

这也就意味着，企业的营销策略从原来的产品销售向“专项销售”转型的时刻到了。

这也是本书主要描述的重点内容。本书从整体上剖析企业做业务的整个流程，从信息收集、电话邀约、项目立项到合同谈判，再到最后签约成交等，基本涵盖了做业务的整个系统。



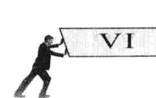
Contents 目录

第四章 企业业务稳定发展的利器：业务流程管控八步体系/041

第五章 业务推进流程八步体系之一：如何进行业务项目立项/059

第六章 业务推进流程八步体系之二：如何与客户进行初步接触/075

第七章 业务推进流程八步体系之三：如何给客户做方案设计/099





第一章

中小企业做大单业务现状及分析

在中国，中小企业占企业总数的99%，提供了近80%的城镇就业岗位，创造的最终产品和附加值相当于国内生产总值的60%，纳税额也达到国家税收总额的50%。

从以上数据可以看出，中小企业在我国社会经济发展中的重要性。警示性的信息再清楚不过——中小企业的每一次危机，都无异于中国社会经济结构的一次痉挛，它们所遭受的灾难超越经济主体的自生自灭范畴，会引发社会灾难。

由此可见，我国中小企业的成败决定着中国经济未来的命运。帮助中小企业成长及成功，成了国家乃至整个市场经济目前最为关键的目标。然而，从我国99%的中小企业的业务现状来看，我们的中小企业走上正轨的道路还很漫长。

本章将重点分析我国中小企业的业务现状。

一、是谁让关系营销越来越疯狂

案例：为什么C公司能够做到排名第一

H市有3家比较出名的个人电脑销售公司，分别是A、B、C公司，这3家公司赢得客户的方法各不一样，但是2009—2011年，C公司3年来的销售量持续排名第一，让人叹为观止。

A公司比较正规，公司要求销售人员上午9点至下午5点不要到公司上班，而要到客户公司"上班"，这样他们就有更多的时间解决客户的问题，客户的认同感比较强。

B公司销售顾问的压力比较大，早上基本上都起不来，所以上班时间通常是下午4点至5点，与客户进一步沟通产品后，他们就进行后续请客吃饭活动了。



C公司更与众不同，公司销售人员基本上都是夜猫子，公司要求销售人员晚上8点至9点才出来工作。通常是客户喝得醉醺醺的，要回家睡觉的时候，他们出现了，接着把客户带去进行更深入的卡拉OK或桑拿活动。

就是靠卡拉OK等与客户搞活动的方式，C公司连续3年取得了销售量排名第一的业绩。从C公司的销售模式我们不难看出，关系营销这种灰色营销方式在市场上占有主导地位。


案例分析

（一）关系营销的现状

目前，市场上盛行关系营销，而且出现攀比现象。在我们的咨询经历中，与企业的销售人员进行沟通时，我们会发现目前许多企业的销售人员的营销观念依然停留在关系营销层面，老一套"富有中国特色"的营销方式在市场销售人员中依然盛行。

现在已经形成了销售过程中一定要有灰色利益的风气，你不提出，客户就会主动提出要求。客户的胃口越来越大，去卡拉OK、桑拿、酒吧等都是平常之事，导致企业营销成本增加，而且也养成了客户的依赖性。这种关系营销曾经在一段时间内对企业甚至全国各行业的营销都产生了非常好的效果。据了解，99%的中小企业，乃至大企业，都一定程度上运用了关系营销做生意。

这就是C公司销售量能够排名第一的原因。

（二）关系营销的好处

①销售额快速增长。只要有关系，能够打通渠道，企业就能很快地提升销售额，并且很快地赚钱。

②销售稳定。只要有关系，并且关系稳定，销售就稳定，曾经就有"掌握一个大客户，一家企业不用干活就能生存得很好"的说法。

③不需要培养专业能力。很多企业认为，只要有关系，就不需要培养销售人员的专业能力，只需要让销售人员学习怎么和客户搞关系即可；只要和客户搞好关系，客户就能提供订单。

（三）关系营销盛行的原因

“关系营销”能够在部分企业中大行其道，最根本的原因还是它有生存的土壤，这一整套灰色系统能够运转，必然有深层次原因。

原因一：在日趋激烈的市场竞争中，企业为了在短期内迅速增加销售量，提高销售业绩而不择手段；

原因二：也许企业其实也不愿意这么做，但是大家都这么做，既然是业内潜规则，就不得不遵从；

原因三：原始积累心态所致。部分企业认为干完这一阵子就收手，等到市场扩大、业绩提升之后就不走“野路子”了，到时候再“从良”也不迟；

原因四：部分企业的销售人员本身素质有待提高，除了会搞点“关系”外，对真正的市场营销知之甚少；

原因五：部分企业的经销商认为短期利益最为重要，反正是一锤子买卖，赚一笔是一笔，企业的品牌建设与我何干？所以，关系营销大行其道，招摇过市。

关系营销之所以能够长期存在，并且能够被众多企业运用，乃整个社会环境使然。长期以来，客户已经习惯了接受灰色营销的待遇，如果突然有一家企业没有对客户进行灰色营销，那么客户买单的概率会很小。这是人的贪念、腐败的本性所致。

二、99%的中小企业为什么逃不过被淘汰的魔咒

据统计，世界500强企业的平均寿命为40～42岁，1000强的平均寿命为30岁。世界最长寿的公司已有700多岁。欧美企业平均生存年限是12.5年；日本《日经实业》的调查显示，日本企业平均寿命为30岁。而在中国，1993年、2000年、2007年连续进行的3次全国民营企业大规模抽样调查表明，1993年以前私营企业平均存续周期为4年，2000年提高到7.02年，但到2007年，中小企业平均寿命只有2.9岁，很多企业不是被国外资本控股或并购，就是早早夭折。

相比之下，我国企业的平均寿命远低于日本，而大型企业（集团公司）的平均寿命也只达到美国中小型企业的平均水平。中国每年有数百万家企业倒闭，美国每年倒闭的企业数十万家，倒闭数大约只有我国企业倒闭数的1/10，若考虑到两个国家在企业总数上的差别，这一数字可能会更加惊人。可见中国企业的短命，已不是

"英年早逝"，而是普遍的"幼年夭折"，如在中关村注册的企业大约有6000家，存活超过8年的不到3%。

面对如此短命的中小企业，我们不禁发出质疑：民营企业为什么长不大？它们的生存为何如此艰难？

答案不言自明，在大环境的影响下，民营中小企业的成长的确让我们担忧。在关系营销的影响下，如何帮助民营中小企业成长，并且摆脱关系营销的困局，显得尤为重要。

案例：客户对关系营销困境的思考

下面是电气自动化行业的市场总监李先生与建筑工程行业的销售经理王先生的一段真实对话：

王先生：2012年即将过去一半，这一年来工业品营销变数很大，工作中我有一些困惑，能向您请教一下吗？

李总监：工业品营销日新月异，需要我们一起来研究啊！我觉得最关键的是思维创新。

王先生：我们建筑工程行业的销售项目时间跨度、资金额度一般都比较大，与快速消费品行业完全不同。我也感觉到市场新营销观念日益明显，要做成一个项目真的很难。不知道工业品营销有没有一些可以遵循的原则？

李总监：是啊，我们电气自动化行业也是如此，生意越来越难做。产品同质化、价格市场化、成本透明化、关系隐形化，以前靠关系，现在内地市场上关系固然还有一些作用，但是在沿海城市与南方市场上已经存在明显的危机了啊！因为客户的招标越来越透明，关注性价比越来越直接，难啊！工业品营销的旧原则、旧观念都快行不通了，我们要多向这方面的研究专家学习。

王先生：关于这点，我们公司明年会推出针对性的计划。我还有一个疑惑，有人说工业品需要顾问式销售，可是我们很多经验不够的销售人员怎么迅速掌握这些技巧呢？

李总监：工业品营销靠以前的传统式销售或者关系营销已经不能满足当今需要了。比方说，西门子公司现在已经从简单地卖产品向卖服务、卖解决方案转变。因此，卖产品不如卖服务，卖服务不如卖方案，卖方案不如卖品牌，卖品牌不如卖标准，这就是2012年之后工业品营销的趋势。当然，这也需要我们的销售人员很快成长为行业销售顾问。这个过程需要我们工业品销售人员进行观念的改变、技巧的提升和知识体系的熟练运用，并非易事。

王先生：哦，是的。谢谢李总监。让我们一起努力！

李总监：2012年以后国内工业品营销的市场，绝非传统的灰色营销的天下，所以，只有掌握其规律，才能让企业发展得好，这正如比尔·盖茨所言：谁掌握了未来行业发展的趋势，谁就能赚大钱。

案例分析

（一）关系营销的困境

第一，关系营销不遵循一般竞争优胜劣汰的游戏规则。作为短期促销手段，若要处理企业积压产品，在中国目前的环境下，关系营销不无可取之处。但若长此以往，则后患无穷。它会使企业竞争环境恶化，导致卖方企业之间的恶性竞争，直至最后迫使企业以降低产品质量为代价来提高提供灰色利益的能力。

第二，关系营销是一种恶性竞争，而且在存在灰色需求的情况下力量强大，不依赖关系营销的企业绝不能等闲视之。比较稳妥的策略是，利用自己的优势（买方可接受价较高）参与其中，但始终以正常营销为主。

第三，关系营销的根源在于买方的采购代理制，所以要想根除关系营销，也必须从买方着手。只要社会上有大量的灰色需求存在，即使国家制定了有关法律限制，关系营销也是很难被控制住的。因为关系营销的特点在于一个“灰”字，由于灰，即使有法律条文限制，也很难监督和执行。而若从采购代理制着手，想办法使“灰”变“白”，如规范采购程序、健全采购机构、强化监督机制等，再加大打击力度，那么灰色需求就能得到有效的控制。一旦灰色需求被控制住，灰色供给自然没有了用武之地。而这一切在一定程度上又取决于买方企业的产权关系是否理顺。

（二）关系营销导致的结果

随着竞争的加剧，商家观念不断改变，关系营销在实际销售中的作用已被逐步削弱。关系营销可以采用，但是它永远不可能成为市场开拓和维护的主流，而且关系营销一旦控制不好，对企业会造成很大的伤害。关系营销会造成销售人员与代理商之间的关系牵扯不清，甚至有一部分企业的销售人员与商家结成私人联盟，一起行动，损害生产企业的利益。

①关系营销导致销售成本增加，价格更贵。

由于销售企业要花大量的精力与金钱在请客、送礼、回扣上，这将造成企业销售成本增加。这样一来，销售企业将通过把这部分增加的成本转移至购买方身上或者降低产品质量的方法来保证自己的利润，从而增加了客户的成本，导致产品质量下降，更容易出现伪劣产品或问题工程等，甚至给整个工程项目造成更大的危害。因此，关系营销方式不仅导致成本增加，还会给客户带来更大的麻烦。

②关系营销盛行，导致企业缺乏创新。

如果长期依赖关系营销来建立工业品项目，企业的销售人员及高层就会把精力集中于发现客户关系、了解客户背景、挖掘客户需求上，以期发现与之有关的客户关系，导致企业长期依赖关系，而不注重练企业“内功”和加强自己产品品牌的建设，因此企业无法创新，无法形成自己的拳头产品，也无法在市场上形成自己的核心竞争力。

③依赖关系，缺乏内练，与国外差距加大。

国内很多企业目前的核心技术几乎都由国外厂家垄断，而且外资和合资企业在国内越来越多，行业内的竞争加剧。如果国内企业还是依赖关系营销来建立客户关系，而不形成自己的核心竞争力，长期发展下去，将使我们的企业与产品无法和国外的产品在技术、质量、服务甚至新的营销模式上形成有力的竞争，差距越来越大，企业核心竞争力越来越弱。

现阶段市场经济正在逐步完善，中国市场处于转变过程中，具有市场巨大、发展迅速、政策多变、短期导向、地区差异等特点。企业不能鼠目寸光，基于长期发展的考虑，我们需要重新认识关系营销的弊端。

在未来的世界里，关系营销只能使企业的运营越来越差。从以上分析中我们可以看出，时代正召唤着一种新营销思维的出现，用来替代旧时的关系营销，现在没有谁再会是因为跟你关系很好而和你交易。产品若很难满足需求，愿意冒着丢乌纱帽的风险跟你做生意的客户太少了。

所以，99% 依靠关系营销的中小企业最终会逃不过被淘汰的魔咒。

三、标准化做大单业务管理离我们还有多远

案例：X钢公司成功的背后有什么秘密

ABC 汽车轴承公司是一家专业生产轴承的著名企业，国际行业排名第一，市场份额为 29% 左右；产品主要供应上海通用、上海大众、一汽大众、神龙富康等轿车厂商。

"公司主要原材料依赖国外进口，成本较高，使公司盈利偏低，必须降低成本！" ABC 总公司以及财务部门提出降低成本的口号。

"受金融危机影响，我们汽车行业的销售量一下子减少了一大半，而高额的原材料成本让我们感觉压力很大。"

客户的要求也促进了 ABC 汽车轴承公司制订降低成本的计划，故 ABC 汽车轴承公司准备建立本地化采购钢铁原材料项目。

于是，ABC 采购部门公开招标，邀请国内 10 家钢铁企业及贸易商进行洽谈。

首先，经过技术部门的测定，公司筛选了 5 家企业，X 钢公司是其中之一。针对 5 家企业的方案，ABC 公司成立了项目小组（由技术、财务、采购、生产、总经办相关人员组成），经过比较分析、价格谈判等，5 人项目小组普遍感觉 X 钢公司优于其他竞争对手，故提交评估报告给总经理作决策，最后决定由 X 钢公司来承接项目，负责与采购部门进行项目跟踪服务。

在 5 家企业中，X 钢公司是如何保证自己入围供应商名单的？ X 钢公司的方案背后有什么奥秘？

案例分析

X 钢的成功让我们觉得很顺利、很轻松，殊不知 X 钢的成功是通过许多努力和充分准备换来的。X 钢到底是怎么做到的呢？

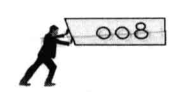
X 钢的成功是建立在充分了解客户资料、客户内部采购流程的基础上的，公司做到了及时了解客户动向，迅速对应项目跟进工作。而在对项目进行跟进，为了让项目进入供应商的候选名单上，很多营销人员存在着这样的困惑：

面对这么多强劲的对手，以公司的实力，该如何突围、顺利拿下项目呢？

客户的内部购买流程已经确定了，该如何制定相应的项目进度准则呢？

对于每个项目进展阶段的决策人，怎样才能一一搞定他们呢？

怎样针对不同阶段的客户采取正确的销售方案呢？



怎样建立自己的评估优势，让竞争对手没有出手的机会呢？

面对这些项目进程中的困惑，X 钢是怎么做的呢？ X 钢的成功带给我们什么启示？

◆第一步：了解购买决策过程。

X 钢的销售顾问在开发 ABC 汽车轴承公司这个客户的时候，了解到了这次购买决策的详情。他知道有的企业是总工程师定好方案后，总经理走形式地签一下名；但是 ABC 汽车轴承公司不光看总工程师对 X 钢公司的各方面评判，还组成一个项目小组，分别经过技术、财务、采购、生产、总经办部门审核，最后方案再提交到总裁那儿去，由总裁拍板。

◆第二步：了解每个阶段的决策人。

X 钢弄清楚了 ABC 汽车轴承公司的购买决策过程，以及在此过程中哪些人扮演什么样的角色、哪一个人是关键决策者。X 钢销售人员在拜访时，分别将信息有效地传递给这些不同角色的决策人，打通客户每一个环节的决策层。

◆第三步：制订相应的计划。

X 钢公司成功的关键在于掌握采购的决策管理过程及环节，弄清在每个环节上由哪些人扮演什么角色、最终的关键决策者是谁，并且形成一系列的计划与安排。其针对技术、财务、采购、生产、总经办等，在项目的每一个阶段都有具体的跟进制度，最终竞标成功。

X 钢的成功让我们看到了分析客户内部采购流程，运用标准化销售流程有多重要。

（一）为什么标准化业务管理很重要

长期以来，我们更多地把营销当作一种艺术，经验、悟性、灵感和个人的随机应变占有更重要的地位，甚至有些精英人士自豪地说："营销的奥秘是无法培训传授的。"一些企业也期望靠这些精英人士打出一片天地。所以，营销经理们总是千方百计地从各种渠道挖掘精英人士。遗憾的是，"营销精英"们的跳槽频率极高（他们总是竞争对手挖墙脚的对象），管理起来难度也很大。他们既能为企业开发市场，也最容易毁掉企业的市场，甚至将客户带给竞争对手。

在 20 世纪 90 年代初期，一个很有创意的点子能够奇迹般地使企业打开市场并产生惊人的经济效益，这种传奇式的成功事例在商界屡见不鲜，为业内人士所津津乐道，给人的感觉是企业营销在那些天才式的"点子大王"那里似乎成了任其挥洒驰骋的艺术，这些人脑袋一拍就能闪现灵光，随即财源滚滚，给企业带来无限生机。

不可否认，市场确实需要智慧和灵感，智慧创造财富也是颠扑不破的真理。但是，

一直以来在中国企业界有片面夸大这种点子式智慧的倾向，在一些企业看来，好的点子和创意决定一切；体现在企业营销管理方面，尤其是在营销决策方面，就是片面夸大了人的主观能动性，导致营销决策缺乏科学性。且不说众多中小企业，在国内有一定规模和业内影响力的企业中，很容易地就可以找到由于营销决策不科学而给企业带来损失的事例：

著名门户网站新浪公司2005年第三季度为增加短信业务收入而投放大量广告，由于缺乏科学的广告效果预测分析，上千万元的广告费打了水漂。

国内饮料行业知名企业养生堂盲目地在全国大举推出功能型饮料“尖叫”，结果市场反应冷淡，造成几千万元的损失。

类似的事例不胜枚举。发生这些情况的原因，我们认为，除了我国企业营销管理的整体水平有待提高外，科学的营销管理和决策观念淡薄也是重要的深层次原因。

中国企业家不乏聪明才智，更有超人的胆识和冒险精神，从摸着石头过河到跟着感觉走，一路过来也确实有不少企业取得了成功，于是乎这种成功的体验和经验使一些现代管理知识和经验不足的企业管理者深信，只要有足够的决心和胆量就必能成功：感觉有希望的项目，做！感觉很有市场的产品，进！凭感觉经营企业和开拓市场在我国企业中大有人在，可以说这种粗放式的经营管理企业的方式和理念在我国企业中较为广泛地存在着。

但是，真正的大企业，如世界500强公司之一宝洁每年在中国的市场研究费用就超过了1亿元，可口可乐的费用是3 000万元，这都是科学调研的结果。

所以，著名营销专家凯文·克兰斯说：“营销越来越多地成为一门科学而不是艺术。它不再是依靠直觉、预感、激情和经验，分析技术在提高营销活动的绩效中所起的作用已经越来越显著。”

营销需要艺术性的灵感和创意，但营销更需要科学，艺术的灵感加上科学的分析和决策这双翅膀，才能飞得高远。如果新浪公司更加注重广告投资的经济效益分析和预测，如果养生堂像宝马公司那样重视市场开发的科学分析和决策，巨额的经济损失应该是可以避免的。

（二）没有业务流程管控系统的悲剧

“有些人天生就是销售高手”，我们称之为“老鹰”。有时候，这些天生好手又被称为“非自觉人才”。他们擅长销售，但如果你问他们秘诀何在，恐怕他们自己也说不上来。这便是非自觉人才的典型反应。如下表所示（数字表示销售人员占比）。

表 1

购买者		销售人员	
创新者 早期采用者	20%	4%	16%
实用主义者 保守者 后知后觉者	80%	16%	64%

我们将第二类销售人员称为“技工”，其人数占所有销售人员的 80%。这些人有准备、有意愿也有能力销售，但他们和“老鹰”全然不同，“技工”有潜力成为优秀的销售人员，不过他们成功的关键在于遵循既定流程，并且总是知道下一步该做什么。

“老鹰”展翅高飞、呼风唤雨，他们独来独往，业绩斐然，他们创造了企业 80% 的利润。不过，光靠他们还是无法实现我们所需要的全部业绩。至于“老鹰”们无能为力的那 20% 的利润，必须由“技工”创造，我们必须帮助他们成功。此处显示了这两种人的不同之处。“老鹰”典型的职业生涯如何？多数企业如何对待他们的销售高手？如果你答“提拔他们担任主管”，你就答对了。

不过，这种方法存在着一定的问题。你提拔“老鹰”成为销售主管后，这些不知道自己是如何或为何成功的人，通常无法帮助手下的“技工”成长。他们只会简单地对手下销售人员说：“只要看着我，照我的方法去做就对了。”“老鹰”之所以采用这种管理策略，是因为他们没有一套销售流程可以遵循。更糟糕的是，当“老鹰”晋升为主管后，销售人员中便少了一位优秀的利润创造者。

到了最后，无论是高层还是这位新上任的销售主管，都会因为无法创造佳绩而感到沮丧。就算高层不主动解雇他们，这些销售高手也会主动辞职，跳槽到别家公司重操自己最擅长的旧业——销售。如果贵公司发生类似情况，你一定要设法阻止。要想防止在晋升方面作出错误决定，就得采取一套有效的销售流程。

我之所以对销售流程如此热心，对“老鹰”的关注是其中的一个重要原因。当你说服一位销售高手采用有效的销售流程时，你将拥有全世界最棒的武器：他会变得所向无敌。另外，我对于说服“技工”采用销售流程也同样热心。一个好的销售

流程能让“技工”有效效仿“老鹰”的销售行为，将个人的销售潜力发挥到极致，并学会如何成为销售主管。

你会指派能力最差的销售人员来开发艰难的业务吗？你可能不会。不过，我倒发现不少公司反其道而行之。我们将这种挑战称为“64% 难题”。

该论点可参考杰弗瑞·墨尔在《跨越鸿沟》一书中的分析：买方依行为的不同而各自属于不同类别的市场。

第一类买家被称为“创造者”或“早期采用者”。这类买家约占市场的 20%，他们通常想要率先拥有新的产品，这群人也是最容易被成功推销的对象。

第二类被称为实用主义者、保守者或后知后觉者。他们约占整个市场的 80%，是反应较慢、较为保守的购买者。他们在作出购买决策之前，需要看到别人的介绍、证明与投资回报率分析等资料，这群人是最难被成功推销的对象。

有了“老鹰”（20%）与“技工”（80%）两类销售人员后，若将两类购买者与两类销售专才整合成一个矩阵，就会发现一些有趣的地方。

64% 便是挑战所在，也是我们将之称为“64% 难题”的原因，即公司让“技工”向最具挑战性、难度最高的购买人群进行销售。换句话说，他们让公司里并非顶级的销售人员用 64% 的时间去面对最难应付的销售族群。为什么他们要这么做？因为这么做最不费脑力。其实，无论是企业还是个人都应该立刻停止这种自欺欺人的愚蠢行为，让销售流程来帮助解决这种难题。

第二章

中小企业做大单八大风险

许多中小企业在做业务的过程中，常常面临着很多风险。比如，有着大额订单的项目或者项目性质的企业，面临着项目经理掌握着公司的大订单，挟天子以令诸侯，人在则项目在，人不在则项目无影踪的局面，这往往让公司承受着巨大的风险，在这种情况下，企业该怎么办呢？

还有些老板喜欢自己掌握业务，基本上公司的业务都掌握在他们手中，这种情况下业务比较牢靠，但不好的地方是老板常加班加点，凌晨 1 点甚至 2 点还不能睡觉，老板又不是铁打的，长此以往，身体承受不住。放权吧，心里不安；不放吧，自己太累。这种情况又该如何解决？

还有些企业经常听到销售人员抱怨："技术人员能力太差，关系我都搞定了，就差技术方案，而这些技术人员成天被关在公司，无法贴近客户，太差了，搞砸了。"然而，技术人员也经常抱怨："销售人员一点技术都不懂，如此简单的技术问题都搞不定，都不知道怎么混的；而且动不动就让我先写标书，写出来的标书 50% ～ 70% 都是废标，工作没有成就感。"

总之，企业在做大订单业务的过程中会面临种种困惑和风险。我们将大部分常遇到的情形总结成"八大风险"。这八大风险是我们中小企业常遇到的，也是我们不得不面对的，本章将对其进行重点剖析。

风险 1：业务经理手上掌握大量客户资源，风险太高，企业该怎么办

不少企业在销售过程中都曾经遇到过这样的困惑：一个非常重要的营销管理人员，尤其是营销骨干离职后跳槽到竞争对手的公司任职，把他所接触的客户和营销

网络全部带走，企业为建立营销网络和开发客户所做的各项投入付诸东流。这给企业带来了巨大“阵痛”和“虚空”，很多企业从此一蹶不振，这种“切肤之痛”甚至使一些企业从此走上了衰亡的不归路。

案例：“手机狂人”的出走带来了什么

2011 年，四川 XX 集团梁总的离职轰动整个传媒界、企业界。梁总的离职之所以受到关注，除了 XX 集团是知名企业之外，还因为梁总的离职带走了一批公司的骨干以及公司多年培养的大客户，使 XX 集团在一年当中业绩下降为原来的 0.5%。

梁总曾是中国手机业的经营奇才，在 XX 集团创造了辉煌，同时也树立了一个高调的“手机狂人”形象。随着 XX 集团手机业务的成功，梁总的事业与声望也到达顶峰。他已全面掌握 XX 集团手机从市场到销售的一切业务，连公司的董事长也无法过问。XX 集团移动销售团队经常喊的口号是“XX 集团必胜，XX 集团手机必胜，梁总必胜！”如今“手机狂人”跟 XX 集团的“婚姻”彻底走到了尽头，此后他将加盟 XZ 集团，统率 XZ 手机业务子公司。这宣告了梁总在 XX 集团过关斩将的辉煌历史的终结。当记者求证他去 XZ 集团的传言时，梁总可惜地说:“愿 XX 集团青春常在，但 XZ 集团也将迎来新的一片光明。”一句可惜后离开，带给 XX 集团几千万元的资产损失，企业人才大量流失，手中掌握的客户资源也被掏空，无形资产直线下降，XX 集团从此一蹶不振。

这种营销人员离职带走客户的现象，可以说比比皆是，屡见不鲜。一个人的出走对一家企业的打击不会太大，但一个团队的出走就会沉重打击企业的经营和商誉，况且带走了公司的大客户，公司的利润将直线下滑，甚至造成公司破产。

案例分析

从以上案例，我们可以发现，销售功臣带领销售团队跳槽，对企业的打击是巨大的。如果企业把所有的“鸡蛋”都放在一个“篮子”里，那么结果有可能就是面临着破产的风险。

那么，为什么这些手上拥有大客户资源的人会离职或跳槽呢？我们认为有以下原因：

第一，公司的企业文化与其产生冲突；

第二，利益纠纷，公司给予他们的利益太少，与他们的付出不成正比；

第三，他们认为自己可以“独当一面”当老板。这批销售精英在行业内的影响已经可以左右客户的思想了，所以他们觉得带走一批客户也可以活得很好，特别是带走一批大客户。

我们在给企业做咨询时，常常听到老板向我们抱怨营销人员的离职给他们带来的方方面面的损失，并针对此现象提出了自己的看法以及表现出了深深的忧虑。那么，企业应该怎样做才能避免或者减少此类现象的发生，从而真正意义上做到“防患于未然”呢？我们又该如何在销售的过程中有效地预防这种风险呢？有没有一套很好的业务管理系统能很好地避免这些企业黑洞的发生呢？答案是肯定的，本书中所描述的业务流程管控八步体系，就能很好地解决这个问题，具体的操作在以下章节中会详细阐述。

风险 2：小企业靠“英雄”，但是英雄不好把控，企业该怎么办

“英雄”，就是指职场上的老鸟级人物。老鸟级人物对企业的影响是巨大的，帕累托定律 80/20 法则告诉了我们，80% 的企业利润是由 20% 的销售人才创造出来的，这 20% 的销售人才在企业中被称为“英雄”。“英雄”可以令企业的收入不断提升，然而他们也是最危险的一批人，稍微不注意，他们就会跳槽。对这种风险很多企业无法控制，致使企业很难发展壮大。

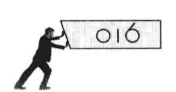
3 年前，我们在一家浙江 WM 电缆公司做培训时，该公司老总自豪地向我推荐两名“销售状元”：他们的年销售额分别是 0.4 亿元、0.2 亿元，公司 73% 的销售额都是由他们创造出来的；其他 34 名销售人员创造出来的业绩是 16%；余下的业绩是对老客户的维护产生的 11% 。

我马上问了两句话：“公司业务近 75% 掌握在两个销售精英手中，你没有感觉到危机吗？”“34 名销售人员创造的业绩不佳，你该怎么办呢？”那个老总顿感无奈。

对于 WM 电缆公司的“销售状元”，我们是该爱他们还是怕他们？

案例：销售“英雄”引发的忧虑

山东青岛有一家生产钎焊板式换热器的企业，2005 年 10 月，该企业的总经理陈总在与我聊天的时候，便提到了销售“英雄”这个问题。该公司的销售“英雄”小张在工业品营销操作上拥有丰富的经验和实战理论，曾针对钎焊板式换热器的行业特征，制订了一套行之有效的区域市场突破执行计划，通过区域分



析、区域框架定制、区域定位切入、榜样客户公关、顺点延伸、持续跟进等工业品营销中针对性极强的实战策略，步步为营，严格推进，在双方的紧密配合和高效执行下，短短9个月时间就扭转了公司在B省市场的不利局面，将销售引入正轨。然而公司里除了他和几个销售能力强一点的员工之外，其他的却一点业绩都没有实现。

在钎焊板式换热器市场，群雄逐鹿，竞争愈演愈烈，区域营销成为企业立足市场、有效拓展销售的“战略枢纽”。在市场需要精耕细作、营销越来越精细化的今天，如何从区域市场实现有效切入并突破，如何通过焦点客户来引爆行业市场，如何实现区域销售量快速提升，如何实现弱势行业客户的培育引导，如何保证区域健康良性地运转……成为企业区域实战的焦点所在，也是市场营销的关键一环！可以说：得区域者得天下！但是要想得到业务大单，占据市场份额，并不是一两个销售人员能够完成的。对此，陈总感到心急又无奈。

陈总深刻体会到了区域市场争夺战的激烈程度与重要性，公司实施区域市场突破策略在现实中也被证明是完全正确和及时的。但是，老鸟级的人物可遇而不可求。

案例分析

销售是需要“英雄”的，但若只有“英雄”，风险未免太高。如果世界500强企业都靠“英雄”的话，那么，他们的“英雄”不知道需要投胎几百次才能够把企业做好。那它们靠什么呢？一场小的战役，你可能靠“英雄”；但是，长期的战争靠“英雄”，行吗？不可否认，企业确实需要“英雄”的智慧，“英雄”能够创造财富也是颠扑不破的真理。但是，一直以来在中国企业界有功高盖主而兔死狗烹的倾向，在一些企业看来，“英雄”可以独当一面，一人可以为企业做将近一半的业务，为企业利润收入作出很大贡献，然而他们一旦离开，企业付出的代价也会很大。

风险3：业务过程中客户需求变化多端，企业该怎么办

客户易变，这在市场中十分常见。我们经常听到中小企业老板说：“我们企业有很多项目，我们希望业务人员能够全程跟踪一个项目，但总是不尽如人意；或者项目跟进到后期，竟然无缘无故被别人拿走了，不仅导致项目前期做的工作全部白

费了，而且还为别的企业做了‘陪标’的对象。”在做业务的过程中，很多竞争对手会参与，客户面对的诱惑太多，导致客户的需求容易发生改变。发生这种情况，我们该怎么办呢？

案例：西安RH公司的“3只手指拧田螺”项目为什么会走样呢？

2007年11月，西安RH公司的市场拓展部经理综合素质偏低，不懂技术却从事电力系统的仪表营销工作，最终因不了解客户的真正需求而导致项目以失败告终。

西安RH公司分布在全国6个区域的经理经常向公司提出申请，要求售前技术部门配合，然而该部门只有3名技术人员，因此技术人员经常出差，疲于奔命，经常加班加点地赶做技术投标方案。

然而，技术人员发现，因区域经理对技术不熟悉，导致去了不该去的项目，去了后不但项目没有搞定，技术人员还被区域经理指责说招标方案有问题；同时，对比较有把握的项目，前期竞标加班加点，中期陷于信息孤岛，后期则杳无音信，导致技术人员成就感不足，激励又少，跳槽频繁。

西安RH公司是一家跨国集团在中华区的子公司，以市场为导向，并在铝业和特种包装业界占居世界领先地位。公司在原铝、铝制品、软包装和特种包装、航天应用、铝土采掘和氧化铝加工方面拥有世界级的生产设备，能够通过创造性的方法和服务更好地满足顾客的需要。公司在全球55个国家运作，全球共有260家分支机构，雇有75 000名员工。西安RH公司对客户决策流程中涉及的多个单位、多个部门、多个联系人进行管理，掌握影响项目进展的多项因素，把复杂的客户关系管理变得简单、可控。可是，该公司在中国的运作却遇到多种困难，每次项目运作的前期都能做到最好，然而在关键时刻却总是功亏一篑。关键原因是前期期望值太高，而后面运作项目的时候却发生问题：由于与本土环境理念格格不入，技术和服务人员采用的都是国外的一套标准，与国内的环境完全不相符合，并没有针对中国的文化进行新的深入分析，总是技术演示导向型；而国内长期存在的关系营销导致除了技术演示之外，还需有人情味的调味料作为润滑剂。西安RH公司不了解中国企业营销的方式，造成客户需求变化不定，导致无法拿下订单。类似事情，在很多企业中屡屡发生。

工业品营销的周期一般为3～12个月，有时会更长一些，而且很多客户非常慎重，考虑的时间自然就更长了，因此企业需要以客户为中心，站在客户的角度帮助客户定义需求，形成项目采购目标，并帮助客户启动项目。这是一个过程的销售，更是一个阶段的销售。在这漫长的销售过程中，要想做得更好，顺利完成项目流程中的每一个阶段，就需要对整个过程强力把握。因此，在营销界流行着一句话：控制过程往往比控制结果更重要。



案例分析

一般而言，每个企业都有非常详尽的、可供管理者考察的销售过程控制测评系统：客户满意度，拜访的次数，项目阶段控制、订单履行时间，营运资金，每个项目的运营成本等，这些数据描述了公司项目流程管理，能够在一定程度上帮助企业更好地了解客户的情况。但当一个项目在运营当中时，客户的需求发生变化，是每个企业都很难预防的一项关键工作。那么针对这个问题，企业该如何预防以及作好准备呢？

通过长期的工作经验总结，我们认为以下几点比较重要：

①分清是企业的需求还是客户个人的需求。如果是企业的需求，那么我们应该积极以对，针对客户提出的参数要求，设计及匹配客户需要的产品。如果是客户个人的需求，那么我们可以针对客户个人进行商务公关活动，了解客户的个人意向。如果客户个人想要去旅游或者希望得到一些小礼品，在企业费用适当的范围内，可以予以满足。

②了解客户本次的需求变化是否由于市场的变化引起。如果是市场发生变化导致客户的需求发生变化，这是客观事实，那么我们可以针对市场的变化进行设计变更，让该产品满足客户的需求。但这是一种被动的解决。比较主动的方式就是在产品开发前期作好市场调查，真正了解客户需求，同时掌握产品的市场趋势，在与客户交流时能够引导客户。最好是在推荐产品时，同时推荐符合市场发展的产品。

③了解清楚客户内心真正需要的产品。造成客户需求变化很关键的一点就是我们在与客户接触时，没了解清楚客户内心真正需要的东西。如果出现这种情况，那么导致后期客户需求发生变化，就是正常的现象，因为之前销售人员就没真正搞懂客户内心的需求，而是根据客户的表现自行判断。在很多情况下，由于客户认识方面的不足，客户提出的要求并不是他真正想要的。因此，销售人员不能仅根据客户提出的一些功能性要求来推荐产品。我们应该更深入地了解客户的当前状况，弄清哪些是对客户具有意义的功能，向客户提出自己的建议，帮助客户了解他究竟需要怎样的产品。

风险 4：业务团队分工不明确，相互推卸责任，企业该怎么办

一个群体若不能形成团队，就是一盘散沙；一个团队若没有共同的价值观，就不会有统一意志、统一行动，也就不会有战斗力；一个企业若没有灵魂，就不会有生命活力。企业进行业务销售时，如果出现分工不明确的局面，后果可想而知。

案例：珠海YT公司——我是他们的下属吗？

珠海有一家YT电力效能公司，公司业务以依赖经销商为主，在全国有300个经销商，而销售与技术只是支持部门，现在公司遇到以下几个问题：

技术工程师是经销商的下属，经销商起直接指挥作用；

技术工程师通常对用户的信息了解不充分，导致经销商提要求时只能匆忙出方案；

技术服务部门目前只有一个工作重点，即解决客户投诉及质量问题；

对用户使用产品的信息不加以了解；

…………

企业该怎么办?

案例分析

分工不明确，通常会出现以下几种情况：

①给个人带来精神负担。作为下属，员工会想："上司到底要把什么样的工作任务交给我？我到底要做些什么工作才能让上司满意？"面对纷繁复杂的工作，员工在忙乱和迷茫中，难分工作主次缓急，工作成效自然不会太理想。

②造成部门工作拖拉。分工不明确，权责不清，各员工的工作任务自然谈不上合理的统筹安排。某一件事可能是很紧急的，但难以落实到人，或临时安排某人来完成，事务的处理速度和质量就较难保证。

③造成互相推诿。因为没有具体明确的工作分工，相关的职员可能就会想："这件事应该是由我来做的吗？应该是由别人来做的吧，领导又没有明确让我做，假如我'多管闲事'去做了，做得好还好，如若做得不够理想或很不成功，别人很可能会说'是谁吩咐你去做这件事的？又没让你做，这下可好，你看看你，搞成了这个样子'……还要承担因此而产生的责任，根本就是吃力不讨好。"如此一来，谁还愿



意积极主动、自告奋勇、劳心费神地去揽那些“瓷器活”？唯双手用力推得更快更远为大吉大利！特别是遇到较繁重的工作任务时，“谦让”精神就表现得更为明显。与此相反，在一些较轻松而又较“风光”的事上，常会出现“竞争上岗”的局面。如此两极分化，只会把沉甸甸的“工作”两字丢在大路中央无人问津。

④勤奋者工作越做越多。因为分工不明确，某些较“守本分”或较“好说话”者就成了这些杂乱工作的打理者、执行者、责任者。本来不沾边的事，但他“好说话”地做了，下次同样的事来了，其他同事可能会异口同声地说：“上次是他做的，还是让他做吧。”领导若保持沉默或顺水推舟，便又玉成了一桩“美差”。一个再勤奋的人，他的时间和精力也有限，这样下去只会让他压力越来越大，产生“劳而无功”的感觉。

在销售流程中，我们通常会发现并非一个销售人员就可以完成一个项目，就算有可能，也不是普遍现象。所以，在项目前期应以销售人员为主，中期由售前技术人员协同，中后期以商务经理、公司高层为主，甚至需要质量人员、技术咨询顾问等参加，因为这是一个团队销售的过程，当然需要团队管理。

在业务流程中，一些企业的销售模式就是围绕销售流程组建临时性团队，制订行动计划，从取得潜在客户名单、初访、推进交流（与项目小组交流，并确认需求），到进行有针对性的系统演示、提供方案、促进正式书面报价，以及商务谈判，最终实现“签约”的销售目的。此销售流程并不是一成不变的，不同的客户可能有不同的情况，会从不同的阶段开始，但这个流程是普遍适用的流程，基本反映了销售的客观规律。只有进行了项目团队的明确分工，成功的概率才会更高。

风险5：外派业务代表长期驻外，信息很难加以管控，企业该怎么办

由于行业的特殊性，有些企业需要派销售人员长期驻外工作，这就面临一个重要的问题：长期驻外，企业对在外的销售人员看不见也摸不着，对待他们不像对待坐在办公室里的员工那样可以进行考核，管理难度相应加大。面对如此困惑，企业该如何处理？

案例：北京HYJQ公司——“手上没粮，心中没底”？

北京HYJQ公司华东区域的张经理这几天一直发愁：年底马上就要到了，可是今年的销售任务只完成了80%，过几天就要召开年度总结大会了，销售部的部门报告实在没办法拿出去汇报呀！

想起总经理对自己寄予的厚望，张经理真不知道该如何向其交待。其实，张经理也有说不出的苦衷：张经理对市场上的各种信息很敏感，对市场竞争的分析把握能力也非常强，可以说，公司要想拿到计划的销售业绩是没有很大问题的。可是，年内有几个销售人员跳槽了，带走了几个大客户，使公司损失了不少订单；而另一些销售人员跟进的项目却一直没有进展，项目一拖再拖，到目前还是没有拿下来。

销售人员总是说“快了，快了”，但始终没有结果。

我们通过下面的情景假设来了解一下销售经理所面临的管理状况。

清早，某公司销售人员大李兴冲冲地跨入办公室，心里正盘算着在晨会时间向销售经理汇报某销售项目的飞跃性进展，却猛然发现静悄悄地躺在自己办公桌上的辞退通知。这纸辞退通知有如寒冬里浇下的一盆冷水，让大李浑身冰凉。要知道，为了拿下这张订单，大李花费了多少时间和精力啊！大李想找经理问个明白，却遭到经理“毫无进展”、“不敬业”、“吃干饭”等数落。大李遭到经理的无端谴责，一气之下，不加辩解便离开公司。后来，大李成功地应聘成为同行业中另一家公司的销售人员，便将这张争取了好久的销售订单带给了新东家。

案例分析

作为一名销售经理，对你而言，上面情景假设中的情节是否似曾相识？也许你常常陷在对这种事情的担忧之中：手下的销售人员到底做了什么？尽管你强调要随时汇报进展，但是销售人员天天在你面前夸下海口，说销售项目“快成功了”，却迟迟不见他拿到订单。为此，你时常忍气吞声；而当有一天你忍无可忍炒掉他们时，你也担心自己是否将即将到手的销售订单拱手让给了别人，而且你对总经理承诺的销售业绩也无法兑现。

让我们一起来分析一下，在上面的情景假设中，究竟存在着什么样的问题。

首先，可以肯定的是，销售经理对大李的绩效考核缺乏合理的依据。销售经理因为大李在一段时间内没有拿到订单，就依据考核标准对大李的绩效给出差评，可以看出，其绩效考核的标准是拿到的订单数量。而实际上，争取一张销售订单可能需要几个月，甚至一两年的时间。如果采取这样的考核标准，在争取订单而又未拿到订单的时间段内，销售人员的绩效考核成绩将非常差。这就是大李在即将拿下订单的时候却被公司开除的原因所在。

其次，公司的客户关系稳定度相对较低。销售人员大李被辞退了，而公司即将拿下的订单也随着大李到了竞争对手的手中。公司并不是依靠整个销售团队的努力以及公司的品牌等各方面的优势来吸引客户、留住客户的，而是过多地依赖某个基层销售人员的个人能力来维持客户关系。公司将对客户关系维护的责任交给了基层销售人员，而公司本身则缺乏对客户关系的掌握。

另外，销售经理对整个团队的销售业绩的预测容易出现较大偏差。在外部，公司的销售随着需求、经济、同业竞争动向的改变而改变，具有较大的不可控性；而在公司内部管理上，若在对销售人员的管理和对客户关系的管理上存在问题，会导致销售业绩不稳定。这些都给销售业绩的预测带来很大的困难。面对如此大的管理难度，而市场预测又缺乏依据，我们该如何加强管控呢？

那么，针对这种长期驻外的销售人员，企业应该如何掌控他们的信息，如何管理他们呢？有以下几种方法：

①工作汇报。制定汇报表格，包括工作计划、工作汇报、客户关系管理、通知发布、营销通讯、内部论坛等模块；驻外销售人员可以随时通过表格网络传递进行工作汇报。

②各级销售主管定期检查，查看下属工作计划和汇报，并及时对下属报告作出批复；通过查看下属工作计划和工作汇报，可以充分掌握下属的工作状况，并了解市场信息。

③工作汇报需要进行绩效考核。工作汇报包括日报、周报和月报，各地业务人员均需定期（2～3天一次，特殊情况每日报告）上网汇报；汇报需按规定模块进行，如销售数据、市场动态、对手监控、公司动态、市场动态等。在客户管理中，驻外销售人员需随时更新客户资料，并对每日拜访情况进行记录。

④该汇报内容由公司市场督查部门负责督导和抽查。

风险6：行业变动大，业务政策制定左右为难，企业该怎么办

一位伟大的文学家曾经说过这样一句话："这是最好的时代，也是最坏的时代。"任何一个销售政策同样如此，可以说，我们作为销售人员所面对的任何销售政策都可以这样形容：这是最坏的政策，也是最好的政策。

所谓到哪座山唱哪首歌，达尔文的进化论同样告诉我们：适应即是进化。任何一家企业的销售政策的制定，都是综合考虑各个方面的因素的结果。作为销售人员，

在面对销售政策的变动时，我们所要做的是以积极的心态去面对，以积极的心态迅速适应，以积极的心态迅速改变。

大凡企业制定的销售政策，往往就是这家企业某一阶段、某一相对稳定的时间段内不会改变的政策，如果我们不能很好地面对、适应和改变，如果我们对政策埋怨、抵触和误解，那么最终受到惩罚的还是我们自己。任何一个销售人员都清楚，销售政策对自己的销售业绩的最终达成会起到什么样的作用。行业里有一句话是：经销商永远只做你考核的事，绝不做你希望的事。

案例：经销商引发的烦恼

深圳 LELT 公司的蒋经理最近面对两个通路上的客户，一个是 A 经销商，公司的产品要经过 3 个层级才能到达该客户的手中。在浙江，虽然这几年这个层级有被打破的趋势，但相对而言还比较规范，直销和一级渠道之间有比较清晰的分界线。另一个是 B 经销商，他们的层级阵营更加明显，基本上还是官商的做派。LELT 公司的价格执行比较稳定，不管市场上其他商家的价格如何变化，他们都是以进货价加 5％的利润将产品批发出去。

A 经销商手段灵活，他们求的是销售量，看重的是 LELT 公司的年终返利，因此往往压低价格，甚至不赚钱、平进平出产品，这导致了该产品的利润率越来越低，反过来又影响了经销商的积极性，同时还扰乱了市场，损害了公司的利益。

令蒋经理头疼的是，B 经销商可不管这些，他们把责任推到了公司的身上，认为一切皆是公司的过错。

双方之间相互抱怨，蒋经理为此很烦恼。他曾经想过种种办法，如取消对经销商返利的承诺，但这一招并不行，因为经销商精明得很，反正贷款在他们手上，他们照样压低价格走货，到时不管你答不答应，照样从你的货款中把返利的钱扣回。眼看这个问题变得愈来愈严重，蒋经理可谓是心急如焚，他必须想出一个办法来解决这个矛盾，蒋经理该怎么办呢？

案例分析

制定销售政策是一项具有引导性、激励性的销售措施。它的目的就是促进销售，给销售带来保障和刺激。所谓保障，就是通过给出一定的条件来激励、约束经销商与销售人员的行为，为完成销售目标服务；所谓刺激，就是让“胡萝卜加大棒政策”中的“胡萝卜”充分发挥吸引力，促使客户与销售人员产生内驱力，自动地去完成

销售目标，从而给销售带来一些便利。

企业制定销售政策需考虑几个因素：

①公司的目标、战略、策略是销售政策的方向。公司每年有总的战略目标，有重点项目，销售政策应遵照公司目标，来引导、激励经销商及销售人员紧紧围绕目标奋斗。例如：公司今年的重点是推广X产品，那么销售政策就应向X产品倾斜，利用政策将公司资源调整到X产品上来；公司今年的重点是守市场，销售政策就应该侧重市场防御与市场稳定，重点支持成熟市场、主要客户；等等。

②细化、合理是销售政策激励作用的指示灯。市场发展存在不均衡性，产品销售存在不同生命周期，所以不能用一个指标来约束全国的经销商，要对区域进行划分、对经销商进行分类，针对其不同特点制定相应的政策；政策要合理，不能只管大客户、重点客户，不管小客户；等等。同时，合理的政策也有利于价格稳定。

③完整、完善是销售政策质量的体现。一项销售政策包括很多方面，有许多条款与措施，相互之间又有一定的关联性，所以销售政策要完整、完善，不能出现漏洞，不能引发歧义。

④销售目标的实现和经销商、员工对公司忠诚度的提高是销售政策的真正目的。制定政策的目的是确保目标的实现，目标实现情况是检验政策作用的唯一标准；同时，还要培养员工和经销商的忠诚度、美誉度。

折扣、返利、补偿、津贴、优惠、奖励……这些是日常销售活动中，经销商与厂家谈得最多的字眼、争论得最多的问题。由此可见，销售政策是销售活动中至关重要的措施，甚至可以说是起决定性作用的措施。

风险7：新业务员成长困难，流失率惊人，企业该怎么办

随着人才市场的逐步完善和健全，现代企业在吸引和利用人才方面获得了更大的自由度，同时在如何留住人才的问题上也遇到了很大的挑战。企业的人才流失是企业领导者最为头痛的问题之一。“人才是企业最重要的资本”，流失人才就意味着企业要付出巨大的补偿费用，意味着企业资产的损失。人才流失不仅会给企业带来有形或无形的损失，而且会使竞争对手更强大。许多企业已为此付出了巨大的代价，就连雅虎也担心微软收购将引发公司人才流失。

案例：不合格的销售人员

2011年4月，广州YL公司的陈总抱怨说："现在的人太不务实，销售经验一点也没有，而且培养了他一段时间后他就离职。在工业品行业的销售中，没有一两年的磨炼，销售人员对业务是没法完全熟悉的，而且一个项目就算很有希望，也还要过很长时间才能做得下来，有的往往一年后才签，但能够留下来3个月以上的新员工并不多。培养一个忠诚的员工，实在很困难。"

类似的困惑，相信很多企业管理者都会有，为什么呢？

我们再来看一段销售人员与销售经理之间的对话。

情景假设：

销售人员来到销售经理的办公室。

销售人员：经理，我这个月怎么没有奖金？

销售经理：因为你这次考核不合格。

销售人员：为什么？

销售经理：没办法，你这个月没有业绩。

销售人员：怎么会没有业绩？你看看这个。

说完，销售人员拿出一份资料递给销售经理。销售经理看了看资料，这是销售人员对自己正在跟进的项目的详细记载。从资料上看，有些订单应该很快就可以被拿下了。

销售经理：我承认你干得很努力，也表现得非常不错，可是你毕竟还没有拿到订单，按照公司的奖励政策，你是没有资格拿到奖金的。

销售人员：可是我马上就能拿到订单了呀！

销售经理：我知道。所以，我相信下个月你一定能够拿到一大笔奖金。加油吧。

无奈，销售人员只好闷闷不乐地离开了。

一些行业由于具有特殊性，特别是工业品营销行业，往往销售金额巨大，项目周期较长，有的甚至要一两年才能完成一个项目，因此，很多新的销售人员很难在短期里达到自己的期望，进来几个月便又匆忙离开。

案例分析

在这个案例中，销售人员所付出的努力被公司严重忽略了，你是否会为他感到不公平呢？也许，作为销售经理或者公司的老板，你会说："我已经付给销售人员基本工资了，这些努力是他们应该付出的；而奖金是另外设立，专门奖励拿到订单的销售人员的。这没有什么不公平。"这种想法存在什么问题呢？首先，绩效考核的根

本目的是什么呢？绩效考核的重点是激励所有销售人员，而不仅仅是奖励拿到了订单的销售人员。对于销售人员，有一条非常重要的心理规律："奖金也是应得收入的一部分，跟基本工资不一样的只是奖金的数量不是固定的。我所要做的就是尽量地表现自己，争取拿到更多的奖金。"在这条心理规律的影响下，我们来看看企业的考核制度是否合理。

销售人员进入公司，一方面是为了自己的职业能有个好的发展，另一方面是为了钱而在公司里工作，若短期的成长看不到，销售的周期又那么长，任何人都会有感到厌倦的一天。面对如此困惑，我们又该怎么办呢？

风险8：业务过程难以掌控，形成费用黑洞，企业该怎么办

销售过程当中，企业少不了要给销售人员一些销售跟进费用，除了销售人员的活动费用以外，还包括客户需要的一些费用。然而，整个业务过程是难以控制的，甚至有的销售人员利用这个机会向企业谎报费用额度，夸大销售费用，从中拿回扣。遇到如此情况，我们该如何有效控制呢？

案例：令公司头疼的销售成本管理漏洞

上海的XX自动化公司业务繁多，靠销售人员全国各地奔波，时间一长，销售成本越来越高。公司成本数据的收集都依靠手工操作进行，部门之间成本数据的交互依靠纸介质进行，无法进行成本数据的统计、查询、分析；而且销售人员总能找出理由谎报费用，以业务进展的方式来忽悠企业的费用，因此业务费用当中除了真正所需的成本外，还有大量的不明费用。

另外，企业在销售成本管理工作中面临的一个普遍现象是操作流程不规范，造成了成本浪费、成本管理低效及出现管理漏洞。XX自动化公司的张总曾就这个问题咨询过很多管理咨询公司，但都毫无头绪，因为企业运作业务的过程中，销售费用往往是最难控制的。

案例分析

以往的销售费用控制方式依托于落后的成本管理手段，在决策时缺乏对成本对

象的定量分析（往往只能作定性分析），使得决策过程往往又必须依靠管理者的个人经验。而且管理者要等每个月的报表出来后才知道哪儿超支了、哪儿省钱了，若要等此时才作决策，恐怕为时已晚。这种凭经验决策及事后决策（控制）的方法与市场经济是极其不相适应的（可能也是“实属无奈”），也根本无法控制住项目成本。此外，由于项目成本管理的“一次性”特点，客观上决定了决策的“一次性”，因此过程控制中的决策失误将无“后悔药”可吃。那么我们该如何修补企业营销过程中形成的黑洞呢？

销售费用中，最为重要的是不可预见的费用，占销售成本的60%以上，因此，降低销售成本的最有效办法就是控制销售人员的单位产量和效率，同时做到：一是控制好人员编制，以免人浮于事，分工不明确，导致在某一个目标市场中销售人员过多，却忽略新市场或有潜力市场的开发和利用；二是有计划地减少或降低公关、差旅、行政活动和宴请的频率及费用，同时加强内部监管，利用多渠道低成本实施；三是让每一名销售人员都充分了解企业的收益与开源节流的重要性，培养销售人员在个人销售成本上的控制意识。其实这些方式很多企业都用过，但就是看不到效果。面对如此困惑，企业销售常常陷入僵局。

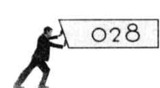
以上的八大风险是企业在销售管理中经常遇到的，而且是难以解决的。然而，在大多数500强跨国企业中这些问题并不突出，原因何在？经过研究，我们认为以下几个方面十分关键：

（一）健全和完善相应的职能部门，建立客户档案与数据库

组建客户管理部或市场部，其主要职责就是进行客户的档案管理及日常管理，可划归为营销部下属机构。具体工作是对客户进行日常及分类管理，并熟悉客户的名称、地址、联系方式、经营状况、客户目前的进展、潜力项目等；更进一步讲，还包括客户的抱负、品行、性格、喜好、特长等。

（二）销售过程细分化，角色分工，团队合作

根据项目销售过程来进行角色分工，一个项目不是由销售人员一个人来完成的，而是需要有几个节点，由不同的人来协助完成，例如：在业绩展示阶段，需要售前技术支持人员来配合；在需求调研与方案确认阶段，需要技术咨询专家或顾问来确认技术需求的可行性；在项目评估阶段，可以申请让公司高层参与到大项目中；在合作谈判阶段，需要商务、财务、法律等相关人员参与；在签约成交阶段，需要高



层互动来为项目后续进展提供支持。

这样一来，可以淡化销售人员对项目的重要性，让项目靠一个团队来完成；同时，人员配置并不一定要全部到位，可以用重要节点来切割。

（三）建立项目定期沟通制度，遵循“1—15—30法则”

“1—15—30 法则”即销售经理可以定期（通常是每周一次）检查每个销售人员的工作进展情况，请销售人员逐个介绍漏斗中每个客户的情况，包括本周做了哪些工作、有什么进展、存在哪些问题等，这样销售经理就对每个销售人员的工作情况有了大致的了解，对客户的情况也心中有数；同时，15 天后销售经理必须再次跟进同一客户；30 天后根据销售人员反映的进展情况来判断这个客户的意向，若意向不明确就不要浪费太多的时间与精力了。

（四）建立业务流程管控系统

销售过程需要分解成几个标准化的阶段，如图 1 所示：

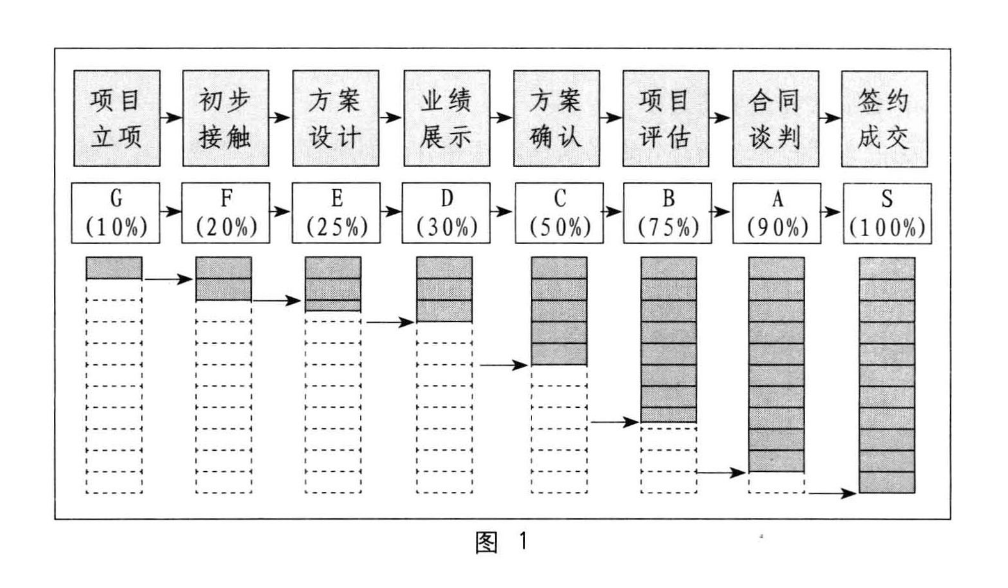


图 1

我们可以根据销售过程要求销售人员填写客户进展、拜访记录，让其留下客户信息，从而监控项目进展；也可以启动预警，同时重视项目过程，建立标准化管控系统，避免销售人员的随意性。

（五）营销管理标准化

营销工作能否标准化，取决于我们认为营销到底是科学还是艺术。

优秀企业之所以优秀，并非因其人才济济，而是因为企业让平凡的人做出了不平凡的业绩。

优秀企业之所以能让平凡的人做出不平凡的业绩，关键在于它们做好了专业分工、培训和营销标准化这3项工作。这些是让平凡的人做出不平凡的业绩的支持平台。

①在一般企业，业务员既是调研员、企划员、市场开发员，又是促销员、培训员。要同时承担这些职能，确实需要多专多能的精英人才，而且最好是通才。优秀企业通常进行严格的专业分工，专业化不仅意味着更高的熟练程度、更高的效率，还意味着只需要专才即可，无需通才式的精英人才。因此，在专业分工的条件下，平凡的人更容易做出不平凡的业绩。

②标准化是让平凡的人做出不平凡的业绩的最有效的手段。的确，营销活动难以像生产管理那样标准化，但只要仔细研究，还是可以在某个层面发现共性。只要是共性的东西，就可以标准化。在优秀企业中，总可以找到很多标准化手册。笔者在做营销管理或咨询时，总是要为每个营销岗位制定标准化手册。营销培训，很重要的一项内容就是培训标准作业流程。营销人员遇到问题，总是习惯性地拿出手册找答案，答案常常就在手册之中。

标准化的营销程序与管理，通常是在对营销各方面进行深入细致研究的基础上，借鉴优秀企业和优秀营销人员的经验与教训编制而成的。它的最大优点就是避免营销人员反复“交学费”，避免由于营销人员个人经验、能力、悟性等的不足而可能给企业造成的损失。一个平凡的营销人员，只要按照标准化的营销程序从事营销工作，就能尽可能地避免失误，并取得超乎个人能力的业绩。

③营销培训，大多数企业都在做，但优秀企业与一般企业做营销培训的目的和方法不一样。一般企业为了培训而培训，优秀企业则为了流程分析与提升员工能力而培训。

第三章

标准化做大单业务流程管控

一、西门子、ABB 成就全球霸业的基础——业务流程管控

西门子是全球最大的电气和电子公司之一，是什么造就了西门子 150 多年的辉煌？高质量的产品、完善的售后服务、不断创新以及高效的人才培训等都被认为是西门子成功的因素。但最为关键的是，西门子建立了标准化业务流程管控系统。西门子公司为了做好业务，专门设置了一个岗位——业务流程分析员，负责研究及梳理业务的标准化模式，可见西门子对标准化的业务管理多么重视！ ABB 公司同样如此。

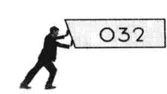
案例：西门子有效提升业务流程技术

位于德国纽伦堡的西门子行业自动化部在其软件包中加入一些新功能，将 RFID 系统集成至业务流程中。

Simatic RF-Manager 2008 将 RFID 与 Simatic S7 控制器自动化数据相连。Simatic S7 控制器使公司能够实现机械和工厂自动化，并从 Simatic RF610M 移动手持终端采集信息。

采用升级后的软件，可以通过特定的识读事件触发任务。特定的 RFID 识读器任务也可以通过控制器触发。软件包括同时定义所有 RFID 设备参数的功能，且新模拟功能流程和 RFID 识读事件无需安装 RFID 硬件即可提前测试。

西门子公司表示，Simatic RF-Manager 2008 适用于许多物流和分销应用软件，从对单品贴标到自动记录商品流全程皆可用。该软件管理识读器采集并压缩标签数据，并且使信息可用于业务流程；可以单独识读每个标签，以读取并写入符合 EPC global 标准的数据和产品标识符。该技术用于支持业务流程后，将大大提高业务流程的效率和优势。





案例分析

西门子自动化与驱动集团（A&D）是自动化和驱动领域世界领先的供应商。西门子软件包将RFID系统集成至业务流程中的举动，说明了两点：

①国外知名的企业重视标准化业务流程管理；

②只有标准化，企业才能复制、做大。

从西门子的案例我们可以发现，我国中小企业甚至大企业与国外知名企业的根本区别在哪里。

不可否认，国外知名企业的确让中国企业看到了先进、看到了优秀，更让中国企业除了价格，就再也没有竞争的资本。那么，我们与国外知名企业的差距在哪里？ABB、艾默生为什么如此强大？施耐德、通用电气为何能赢得客户的心？IBM、西门子如何征服对手？纵览跨国企业的业务流程管理方式，我们便可发现以下差距：

首先，国外企业一般以项目销售为主，以单一产品型销售为次，而我们却是以单一产品型销售为先，很少考虑项目流程规划。广义的销售应该是基于资金流动的交换活动，它实际上应该包括项目型销售和产品型销售两种。我们通常关注产品型销售，而忽略了项目型销售，甚至不把项目型销售列入营销的范畴。新时代的变化带来了销售管理的巨大变革，我们到互联网上随便一搜索，就能够搜到一大堆销售管理解决方案提供者，销售管理的IT市场也几乎出现了百家争鸣的局面。然而，仔细推敲这些解决方案我们就可以发现，大多数客户关系管理方案提供者都把管理系统聚焦到产品型销售模式中，用一个更加完整的名称来概述这些管理系统，那就是产品型营销管理系统。实际上，相较单一产品型销售模式而言，项目型销售由于交易时间长，交易过程除了资金流和物流之外还牵扯到其他方面的内容，因而更应该引起人们的关注。

其次，国外企业以标准流程管理为主，而我们却以以往的经验为主。通常，国外企业都会按照自身的实际情况，依据市场的要求，制定标准的流程进行销售。他们对销售流程的理解不是仅仅指项目本身，而是动态的，基于适用于市场的一种崭新的营销思想和管理方式。这种营销的特点是引导企业与该项目全部相关人员共同合作，为项目规划市场；而制定营销战略和实施战略的关键都在于对项目外部环境的变化进行分析，对项目的内部条件和素质进行审核，并以此为前提确定企业的战略目标。战略管理的任务，就在于通过战略制定、战略实施和日常管理，在保持这种动态平衡的条件下实现项目的战略目标。图2即是国外企业（包括跨国企业）一般项目的标准化销售流程。

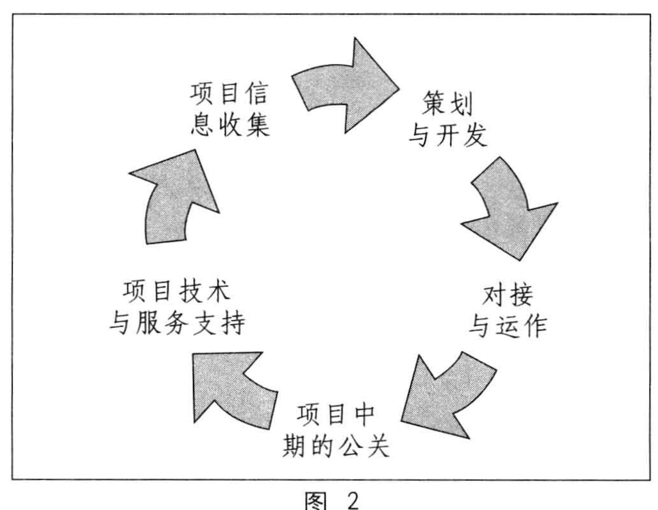


图 2

再次，国外企业采用精细化管理的方式对项目当中每个环节进行跟踪，而国内企业却习惯粗放式管理。粗放式营销模式只注重两个环节：产品销售与回款。但是，这已经适应不了今天的营销形势了。那么，国外企业的精细化营销强调什么呢？主要有 4 点：

①对客户实施分类管理，不同级别的客户享受不同的管理政策，实现客户管理差异化；

②为客户提供实时服务，研究客户动态，及时解决客户不断增长的服务需求；

③采取一对一式沟通，认真地对待每一个客户；

④过程管理细致化，包括组织、流程、制度、财务、信息等管理项目细化、指标化、责任化，并进行严格的跟踪、监督、控制与考核。

谈完精细化管理后，我们还要强调两点。首先，强调一下如何对客户进行分类管理。有一个著名的20/80法则，这个法则告诉我们，80%的利润来自20%的关键客户，也就是说，不同客户对企业的贡献具有差异性。在这种情况下，企业就有必要对客户进行分类并区别对待，采取不同的服务政策与管理策略，使企业有限的资源得到优化配置，从而实现高产出。从客户的角度来说，客户对分类管理也存在着潜在要求，因为客户需求呈现出日益多样化、差异化和个性化的特点，客户希望自己的个性化需求能够得到满足，而不仅仅是满足自己的基本需求，并认为这是企业对自己的一种尊重。所以，客户会努力在市场中尽可能地寻找能满足自己个性化需求的企业，并与之建立合作关系。另外，不同客户对增值服务的需求也不同。对于与企业建立深层次合作关系的客户来说，客户还希望能够比其他客户多得到一些增值服务。

而客户个性化需求和增值服务需求的满足程度，对客户的满意度和忠诚度有着巨大影响。

通常，企业会把客户分为关键客户、重点客户、一般客户和维持客户。在企业里，关键客户与重点客户的比例往往只占 20%，却贡献着 80% 的利润。

对客户进行分类应该有一组综合指标。加拿大 Geanal 公司把客户分为 A、B、C、D 共 4 类，在类别划分上就考虑了订单量、客户信用等因素，对客户数量控制如下：A 类客户占所有客户的 20% 左右，B 类客户占所有客户的 30% 左右，C 类客户占所有客户的 30% 左右，D 类客户占所有客户的 20% 左右。而 IBM 公司则对客户作出如下分类——忠诚型客户、快速成长型客户、值得重视和培养型客户，在划分客户标准上也采取了多元的标准，参考忠诚度、满意度、销售额等指标。

销售永远是企业生存的灵魂，它的发展与进步关乎企业的命运，是任何企业都不可忽略的重点。随着我国经济的不断发展，企业竞争逐步走向国际化，企业生存与持续发展的压力越来越大。企业要适应这不断变化、发展的国际竞争环境，企业管理者就必须学会用新思维、新理念和新观点来审视、应对不断变化的竞争环境。与其他发达国家相比，中国市场有一个明显的特征：大部分中国企业都是采用以直销为主，经销商、代理商为辅的销售模式，并且在直销中项目型销售比较少。因为大多数销售都是一次性的、临时性的，因此并不是很规范。其主要原因之一，是市场的诚信度尚未建立。但是这更需要我们拥有一套有效的销售流程管理系统，以提高绩效、降低成本、防范风险。

二、如何防范标准化大单业务流程管控中出现错误

标准化大单业务管控的实质就是销售人员通过对客户开发、项目立项、提案、投标、合作谈判等每个销售阶段的主要工作内容的实施和控制，依次推进到下一个销售阶段，最终达到成功签单的目的。因此，要作好标准化大单业务流程管控，避免业务流程管控中出现错误，就必须掌握以下三大原则。

（一）控制过程比控制结果更重要

做销售，特别是大额产品的销售，从潜在客户到用户是一个逐步发展的过程，我们永远没有办法一蹴而就，更多时候是像爬楼梯一样，需要一级一级地进行，最

后才能到达最高点，搞定一张订单。

我们经常听到某些项目营销部经理对业务员说："不管你是怎么卖的，只要你能卖出去就行，公司要的是销售额。"

这是典型的结果导向式营销管理，在目前的市场营销环境中，上述观念不仅没道理，而且已失去了市场。如果哪个项目营销部经理对业务员作如此要求，那么他最终肯定得不到市场，也得不到他所希望的销售额。这是一种典型的只管结果不管过程的营销管理观念。

现代营销观念认为：营销管理重在过程，控制了过程就等于控制了结果。结果只能由过程产生，什么样的过程就会产生什么样的结果。

现代营销管理中最可怕的现象是"暗箱操作"和"过程管理不透明"，它们会导致过程管理失控，而过程管理失控最终必然表现为结果失控。

企业采取结果导向还是过程导向的营销管理方式，在很大程度上决定了营销管理的最终成败。我们并不完全反对依靠结果进行营销管理，通过对营销结果的分析，同样能够发现并采取有效的措施进行控制。但实际上，结果导向式的控制只能起到亡羊补牢的效果，因为结果具有滞后性，企业今年的销售情况好，可能是去年营销努力的结果，而今年的营销努力可能要经过很长时间才能有结果。在现代企业营销决策中，必须根据最新的市场信息进行决策。单纯根据具有时间滞后性的营销结果进行营销决策和营销管理，显然是不行的。

对营销人员进行过程管理，最基本的要求是控制到"每个营销人员每一天的每一件事"。将对营销人员的过程管理发挥到极致的典型企业有海尔集团，他们对营销人员采取"3E管理"，即管理到每个营销人员（Everyone）每一天（Everyday）的每一件事（Everything）。

例如：海尔集团下属的某公司，虽然仅有40多名驻外营销人员，但其总部的营销管理人员却多达4名，这4名营销管理人员的任务就是对营销人员的全部营销过程进行控制。每天早晨8点钟，总部的管理人员都要打电话对大多数营销人员进行检查，看他们是否准时到达指定客户（或工作地点）开展营销工作；每天傍晚5点～6点，营销人员都要准时与总部管理人员联系，汇报当日工作，包括到过什么地方，拜访过什么客户，商谈了什么问题，解决了什么问题，还存在什么问题，需要公司提供何种帮助，客户的姓名、地址、电话，以及第二天的工作计划。总部管理人员将其汇报的所有信息记录在公司的"日清单"上。公司总部将根据汇报的信息，定期或不定期进行抽查，调查汇报信息的真实性。营销人员每天也要填写"日清单"（相当于行销日记）。营销人员回公司报销、述职时，管理人员要对照"日清单"核

定票据的真实性，然后才予以报销。

海尔公司对营销人员进行全过程管理的“3E管理”，起到了下列五大作用：

①它使所有营销人员的工作都处于受控状态，使让很多企业管理人员常感头疼的营销人员“将在外，君命有所不受”的状态彻底改观；

②人都是有惰性的，有些营销人员取得一点小小的成绩后，业绩难以再提高，这往往是惰性使然，由于采取“3E管理”，营销人员时时感受到工作的压力，这种压力可以变为动力，使他们克服惰性，当然也就有助于营销人员提高销售业绩；

③“3E管理”促使营销人员通过记“日清单”，不断反省自己，总结经验教训，从而使营销人员的工作能力大大提高，每天都有进步；

④通过“3E管理”，总部掌握了营销人员的销售进展情况，使公司能够在营销人员最需要的时候向他们提供最及时的销售支持；

⑤公司通过分析“日清单”，能够掌握市场总体状况，及时调整营销政策和营销思路。

（二）该说的要说到，说到的要做到，做到的要见到

从事项目型销售，销售人员确保每一个阶段都能达成目标非常重要，每一个阶段的目标其实都是一个里程碑，只有许多个里程碑都能实现才能确保项目成功。

“该说的要说到，说到的要做到，做到的要见到”，这是ISO 9000质量保证体系的精髓，这句话同样可以有效应用于营销管理，而且应该成为营销管理的精髓。

“该说的要说到”，它的基本含义是营销管理必须制度化、规范化、程序化，营销管理的对象、内容、程序都必须以文件和制度的形式予以规范，避免营销管理过程的随意性，实行“法治”而不是“人治”。在营销管理中必须树立“法”的权威性而不是人的权威性，营销管理的“法”就是营销管理制度。因此，成功的营销管理的首要任务是建立营销管理制度，依法管理，依制度管理。

想到哪儿就管到哪儿，想怎么管就怎么管，这是营销管理之大忌，也是目前普遍存在的营销管理现象，根治这一管理弊端最有效的措施就是坚定不移地贯彻“该说的要说到”这一营销管理的基本理念。

“说到的要做到”这句话要容易理解得多，但执行的难度也大得多。“说到的要做到”指的是，凡是制度化的内容，都必须不折不扣地执行。企业管理最可怕的不是没有制度，而是制度没有权威性。有制度而不能有效执行或有制度不执行，比没有制度对企业管理的危害更大。

“做到的要见到”是营销管理中普遍存在的盲区，它的含义是：凡是已经发生的

营销行为都必须留下记录，没有记录就等于没有发生。营销人员每天的工作要通过行销日记留下记录，与客户的交易要通过客户交易卡留下记录，营销过程中发生的营销费用要通过费用控制卡留下记录，对客户的考察要通过客户信用评估卡留下记录，营销人员每月（季、年）的工作要通过月（季、年）度业绩报告留下记录，客户（营销人员）的来电要通过电话记录卡留下记录。

“没有记录就没有发生”是营销管理的一个重要理念，它对营销管理有以下三大作用。

第一，建立了责任（业绩）追踪制度，当每件事都留下记录时，就很容易对事件的责任进行追诉；

第二，使营销过程透明化，能够有效避免营销过程中的“暗箱操作”现象和营销人员工作中不负责任的现象；

第三，营销人员可以通过营销记录进行总结、提高。

（三）预防性的事前管理重于问题性的事后管理

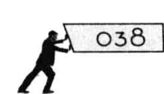
做大单其实要求销售人员扮演顾问的角色，我经常用一句话来形容顾问：“我们永远要比客户提前一步看到结果，我们永远要比客户落后一步拥抱结果。”所以，销售人员非常重要的工作就是要作目标规划、分析阶段、掌控过程、预测结果、掌握主动。

营销管理人员通常有两种典型的管理方式，一种习惯于“问题管理”，另一种习惯于“预防性管理”。

习惯于问题管理的管理者，他们的管理特点是哪里发生问题，就到哪里解决问题。“问题管理”属于事后纠错式的管理，这种管理只能解决已经发生的问题，而不能预防问题的发生。

习惯于预防性管理的管理者，他们的管理特点是在问题发生之前就预料到问题可能会发生，并采取相应的措施预防问题的发生。

一家企业的营销管理，不可能没有事后的问题管理，但问题管理太多，只能说明管理的失败。一个习惯于问题管理的管理人员，不管他解决问题的能力有多强，不管他曾经解决的问题难度有多大，这样的管理者总是很难成为最优秀的营销管理人员。最优秀的管理者总是凭借他们的远见和洞察力，凭借他们的调研能力，把问题消灭在萌芽状态。习惯于预防性管理的营销管理者，可能并没有习惯于问题管理的管理者那样使人津津乐道，他们的管理经历由于预防了问题的发生而显得平平淡淡。



“凡事预则立，不预则废。”凡是没有作好预防性营销管理的企业，必然会由于问题成堆而不得不花大量的时间去解决问题，这又使得他们缺乏时间和精力去预防问题，从而形成恶性循环。

要做好营销管理的预防性工作，就必须加强调研，通过调研发现问题的苗头，发现问题的规律，发现可能发生的问题。一个成天坐在办公室里的营销管理人员是很难做好预防管理工作的，营销管理人员必须明白：他的工作场所在销售一线，只有深入一线才能发现真正的问题，才能提前发现问题。在生产领域，最优秀的生产管理人员最有效的管理方式是“走动管理”；在营销管理领域，最优秀的营销管理人员最有效的管理方式还是“走动管理”，即要经常到市场上去走一走，去发现问题，现场解决问题。

一般的管理者，解决问题后就以为完事了；而优秀的管理者还会思考问题的性质，弄清其是例外问题还是例常问题。例外问题是偶然发生的问题，而例常问题是重复发生的问题。优秀的管理者解决例常问题后，还会建立一个规则、一项政策、一种原则，以后若发生类似的问题，根据规则、政策、原则处理就行了。

第四章

企业业务稳定发展的利器：业务流程管控八步体系

一、何谓业务流程管控八步体系

业务流程管控八步体系是一套适用于做大额订单销售的管理系统。它不仅仅是一种管理理念，同时也是一套管理体系、一个操作性很强的管理系统。它提倡过程管理，并巧妙地将销售当中所需的销售模式和销售技巧融入整个业务流程管理系统当中，通过集合整个销售团队甚至整个企业的力量来实施大额订单项目的销售。

（一）业务流程管控八步体系建立的目的

主要目的是把原来只掌握在销售人员手中的有关销售过程的信息向销售团队、销售经理和企业公开，使得：

①销售人员的信息更加公开化，便于其掌控销售的进展；

②销售过程更加明确化、标准化、系统化；

③便于团队内部的角色分工，使团队合作进一步加强；

④更好地进行销售管理与销售预测工作；

⑤企业得以积累相关的销售知识和客户资源。

（二）业务流程管控八步体系是一种管理理念

业务流程管控八步体系在管理理念上有其独特的见解。

首先，业务流程管控八步体系要面对的是过程管理，并且认为控制过程比控制结果更重要。在销售过程中，一个销售项目受到太多内部和外部因素的影响，其结果是难以预测和控制的。但是业务流程管控八步体系认为，整个销售过程本身是有

章可循的，并且是可以分解的。无论是从客户的角度看，还是从供应方的角度看，销售过程都遵循一定的流程。销售经理能够做的，就是对整个流程进行有规律的控制，使整个销售过程向着有利于成交的方向发展。

其次，在整个管理架构上，业务流程管控八步体系将原来分隔开来的销售管理和销售技巧通过过程管理方式结合到一起，使销售经理和销售人员的工作有了许多相似之处，使他们能够相互配合，同时实现对销售管理和销售效率的双向提高。

①它将一些销售技巧的指导思想融合到销售管理中。例如，销售技巧中的“找对人”原则，其实质就是了解客户的内部职能分工，分析要找的人物。在这一销售原则的指导下，业务流程管控八步体系将“了解客户内部职能分工，分析联络对象”融入到系统的组成要素之一“销售推进流程”当中，成为其不可或缺的步骤之一。因此，原来需要销售人员独立完成的工作，现在由整个销售团队来协助完成。这样，一方面企业减轻了销售人员的工作量，给予了销售人员支持；另一方面，原来只掌握在销售人员手中的客户关系变成企业的客户关系，被归入到企业的客户关系管理当中。

②它将销售管理上的一些要求与销售人员的利益结合到一起。例如，在原来的销售管理中，由于缺乏有效的手段，销售人员随时汇报制度无法保证，销售经理也就无法了解和控制整个销售过程，因此销售管理并没有真正起到管理的作用；而在业务流程管控八步体系中，销售人员对销售进度的汇报质量将与其销售绩效直接挂钩，因而销售人员将主动地向销售经理进行汇报。这样，一方面销售人员能够得到公正合理的考核评价，另一方面销售经理也能够获得其想要的信息。

（三）业务流程管控八步体系是一个完整的管理体系

业务流程管控八步体系并不是孤立的、单一的销售原则或者销售流程，而是一个由 4 个相互联系的要素组成的管理系统。这 4 个要素如图 3 所示：

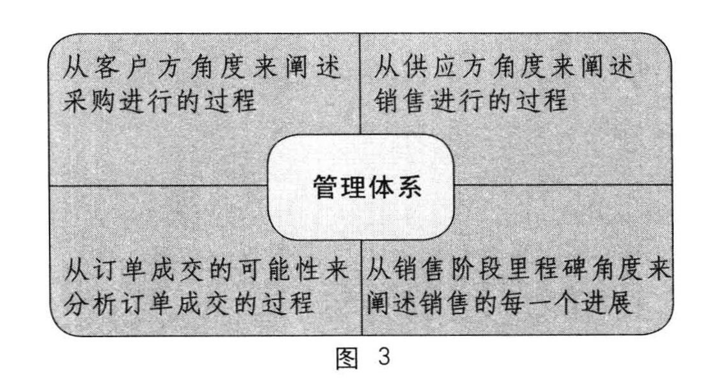


图 3

（四）业务流程管控八步体系是一个操作系统

业务流程管控八步体系是一个实用性和可移植性很强的操作系统。一方面，销售经理可以利用它对销售人员进行管理；另一方面，销售经理也可以对具体销售项目进行管理。不仅如此，依照业务流程管控八步体系进行管理，还将为企业保留许多珍贵的销售项目现场资料，便于企业对销售人员进行培训和提高销售管理水平。

二、业务流程管控八步体系的构成

（一）主体构成

1. 业务流程管控八步体系的五大组成要素

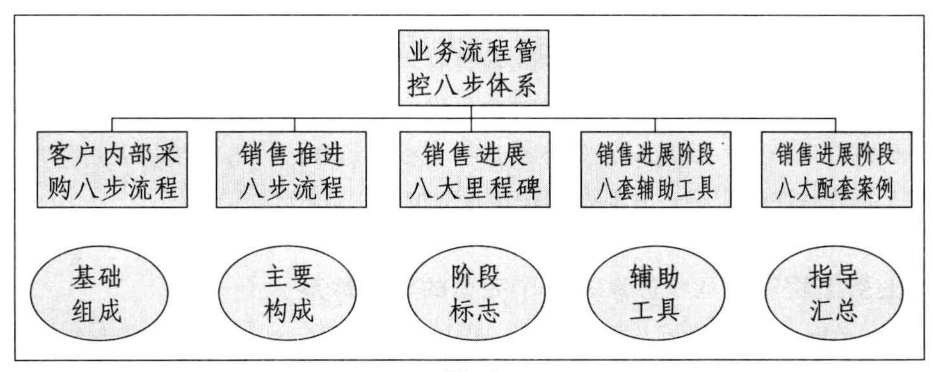


图 4

2. 业务流程管控八步体系的推进关系

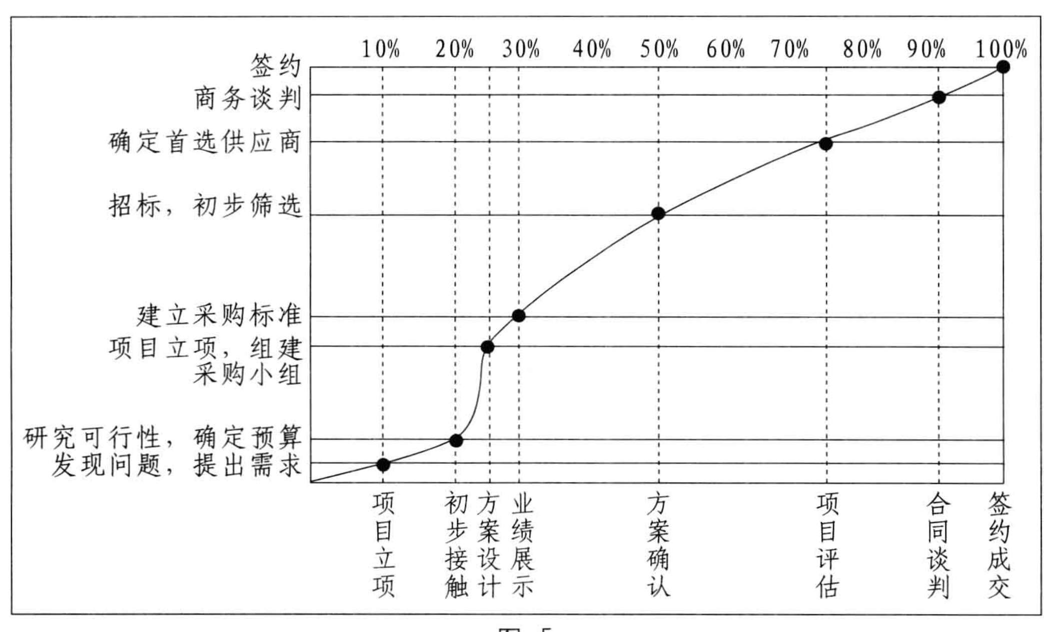


图 5

（二）基础组成要素：客户内部采购八步流程

客户内部采购八步流程是从客户的角度出发，对整个采购过程必须经过的一般步骤进行划分和描述。它通过跟踪和记录客户采购项目目前的状态以及客户、竞争对手的回应，依据对内部采购八步流程的划分，分析并确定目前客户采购所处的阶段，让我们更清晰地了解如何对这八大流程进行分析，该从哪几个方面着手。客户内部采购八步流程包含 8 个阶段，如下表所示。

表 2

客户内部采购八步流程	1. 发现问题，提出问题
	2. 分析研讨，确定预算
	3. 项目立项，组建小组
	4. 建立标准，稳定目标
	5. 确定招标，初步筛选
	6. 认准首选，筛供应商
	7. 合同审核，合作谈判
	8. 双方商定，签约成交

①发现问题，提出问题。

一般公司都有现成供应商，我们的机会点就在于寻找现有客户与现有供应商合作中的不满或者问题，往往问题越大，我们就越有机会。所以，采购方的需求酝酿阶段是销售方介入的最好时机，毕竟先入为主，销售方可以在这个阶段影响采购方之后将提出的采购标准。

②分析研讨，确定预算。

了解客户目前对采购的预算，确认项目立项的可能性。万一预算少了，客户一般都要向其老板进一步申请。这时，你与对方老板见面的可能性较大，因为订单的经办人有时无法说服他自己的老板，就很有可能请你协同说服。

③项目立项，组建小组。

紧接着，在客户项目立项阶段，销售顾问应当提供准确的信息，培养内部的spy立项，准备应标。因此，销售顾问需要对内部采购流程相当了解，如此才能建立项目采购的优势。

④建立标准，稳定目标。

当客户的采购部门开始收集信息和标书时，销售顾问应当在内部确认招标范围，主动了解技术表述的内容，参与制定采购标准，目的是建立客户关系，同时了解竞争对手以及客户内部的人事关系。

⑤确定招标，初步筛选。

经办人通常是客户内部的采购经理类角色，他需要发布信息、收集信息，同时初步筛选合格的供应商，一般是从10家供应商中筛选3家，为确定首选供应商作铺垫。

⑥认准首选，筛供应商。

通过对技术标与商务标各个因素的考量而确立筛选的标准，如价格、质量、品质、品牌、行业标准、职业化、关系等，以此来确定首选的供应商。

⑦合同审核，合作谈判。

对于采购方来说，确定供应商后，要在谈判中尽量压低成本，并为企业争取有利的付款方式，以降低风险。该项目后续实施如何，很大程度上取决于合同条款上的具体规定，所以该过程是非常关键的，客户可能专门组织谈判小组，与首选供应商商谈具体的条款。

⑧双方商定，签约成交。

具体商务条款经双方商定后，双方法人签署合同，开始进入具体的合作及售后服务阶段。在该阶段之前，可以说销售方是很成功的，否则客户也不会选择和其合作。



但有人错认为销售活动到此结束了，其实还没有，这只是开始，如何将该客户绑定为企业的忠实客户才是重点，这就需要销售方在实施过程及售后客户关系维系方面下工夫了。

1. 客户内部采购八步流程描述

业务流程管控八步体系的起点是客户内部采购八步流程。

产品、服务的供应方了解客户内部采购流程的目的是提高销售的成功率。每个客户都有自己的一套内部采购流程。销售方要想实现销售，必须按照客户的规则行事，根据客户的内部采购流程一步一步推进销售过程。如果无法随着客户的内部采购流程不断前进，就意味着销售方的销售失败了。因此，在大额订单销售中，销售方在规范企业内部的销售流程之前，应该首先关注客户内部的采购流程。

客户内部采购八步流程是业务流程管控八步体系的基础组成要素。大额订单销售最大的特点就是以客户为中心，在实际销售中的做法就是尊重客户的兴趣、需求和规则。因此，业务流程管控八步体系将“尊重客户的规则”放在了第一位，销售和管理都是围绕着客户内部采购八步流程展开的。业务流程管控八步体系从两个方面向我们介绍了客户内部采购八步流程。

①从理论推广的角度，向我们介绍了客户内部采购八步流程的一般形式和步骤。

②从实际应用的角度，向我们介绍了客户内部采购八步流程的操作和应用，譬如如何根据客户内部采购八步流程来收集和使用有关客户、竞争对手的信息。

一般而言，当客户发现本企业中存在问题或需求之后，会研究解决问题或者满足需求的方案，并确定预算。一旦项目立项，客户企业首先会制定项目采购小组成员的资格要求，确定项目采购小组成员。项目采购小组会确定项目招标工作的目标与分工，进而制定采购标准（包括资质要求、评标指标、评审过程和规则等），并确定各项评价指标的权重；根据评标规则，项目采购小组编制招标文件，明确招标的细目要求，并向供应商发出招标通知;供应商在接到招标通知后，准备有关资质证明，递送给客户项目采购小组；项目采购小组审核供应商的资格，淘汰不符合要求的供应商，并向资质符合的供应商发出标书；供应商经过准备，提交应标书；项目采购小组评审应标书（除价格以外的部分），并填写评审表，然后根据评审分数确定备选供应商，编制评标报告和招标评审表提交给企业的高层管理者；客户企业高层管理者在审批评审表后，决定首选供应商。此后，客户企业与首选供应商展开合作谈判，确定协议内容。当双方对协议达成一致意见后，签约成交。

案例：某集团的设备采购流程

某集团经理杨某接到集团下属某工厂厂长的报告，得知该工厂一台重要设备由于老化，目前产能只有正常情况下的70%。该厂长请示转让这台设备，购置新设备。

杨某心中产生了两个方案。第一个方案：现在就转让设备，购置新设备。第二个方案：等过两年，当现有设备接近报废时，再卖出设备，购置新设备。如果两年后再购买设备，新设备的价格会比目前低；但是现在转让设备的话，旧设备的残值比较高。从价格费用上看，两种方案不相上下。但是，目前工厂的产品非常畅销，如果产能下降，将影响到工厂的效益。因此杨某决定：现在就出让旧设备，购进新设备。

于是杨某通知工厂厂长，让他全面负责新设备的购买事宜。

目前这种设备全部是进口的，产地有在美国的，也有在日本的。该厂长考虑到日本设备的零配件通常是非标准化的，很难找到替代品，给设备的售后服务带来很大的限制，于是决定选择美国的厂家。

在与几个美国厂家进行接触后，该厂长决定将范围缩小至采用某种新技术的厂家。这种新技术能够提高设备的标准产能，同时其设备的寿命也比其他设备长。

在剩下的这几个厂家中，就有原来的设备供应商，双方合作已经好几年了，该供应商的售后服务不错，双方合作很愉快。最后，该厂长向集团经理杨某提议由原有供应商来提供新的设备。杨某同意了该提议。

双方在价格、售后服务等方面进行了商讨，并制作了合同。

双方签订了合同。该厂的设备采购项目告一段落。

2. 机会分析

一个销售项目的成败，取决于两个方面的影响：

（1）吸引力

“这张订单值得做吗？”这个问题是所有企业进行销售时所要考虑的问题。只有这个销售项目能够给企业带来利润，企业才会有动力为之付出努力。因此，评估一个大单销售项目可能获得的利润，是进行销售时要做的第一项工作。

影响销售方企业在销售上所获利润的因素有如下两方面：从客户角度出发的项目本身价值，以及销售方为了完成该项目所需投入的资源。一方面，只有客户认为项目本身的价值高，项目才有可能以较高的价格成交，项目的利润空间才足够大；另一方面，只有销售方所投入的资源尽可能地少，才能够降低成本，提高项目的利润。

（2）可行性

“这张订单能够做出来吗？”尽管订单的利润很高，我们很感兴趣，但是如果我们没有办法获得这张订单，那么，我们所设想的利润也就无法实现。因此，除了评估一张订单可能产生的利润之外，评估取得该订单的可行性也是前期工作之一。

影响销售方企业获得订单的因素有三方面：第一，销售方自身的资源能力。为了完成该销售订单，销售方必须投入哪些资源？销售方是否能保证这些资源的到位？第二，竞争状况。对该订单感兴趣的竞争对手有哪些？他们的实力如何？我们是否能够在竞争中获得优势？第三，客户内部因素。尽管客户企业在选择订单的提供商上有一套严格的标准，但是决策权的执行无法排除决策人员的主观因素。除了客户企业本身的需求之外，与订单有关的客户内部人员对我们获得订单与否的影响也非常大。

3. 销售漏斗的应用

（1）销售漏斗状态的分类

销售漏斗是一个非常实用的销售管理工具，它通过对客户进行优先排序管理，确定了企业的资源调配、销售人员和管理人员精力的投入分配。利用销售漏斗来分析客户目前所处的销售状态时，可以将客户的状态划分为客户搜寻、进入漏斗和最佳状态 3 种。

判断客户所处的状态，有以下几个指标：

①客户搜寻状态。

客户已经发现问题，或者提出需求；

客户已经提出预算，或有财政计划。

②进入漏斗状态。

客户有明确的项目，并已经立项；

客户已有采购进度计划或采购标准；

客户正式筛选项目方案。

③最佳状态。

客户已经确定我们为首选供应商；

开始合作谈判；

签约成交。

（2）资源分配

处于不同状态的客户，其项目成交的概率大为不同。处于搜寻状态的客户，其项目成交概率要比处于进入漏斗状态的客户低，而且对于要想使其转化为进入漏斗

状态的客户，我们需要付出较大的成本；而处于进入漏斗状态的客户，其项目成交概率要比处于最佳状态的客户低，但是经过努力，极有可能转化为最佳状态。所以，根据客户所处的销售漏斗状态的不同，我们应当投入不同的资源和精力，如图 6 所示。

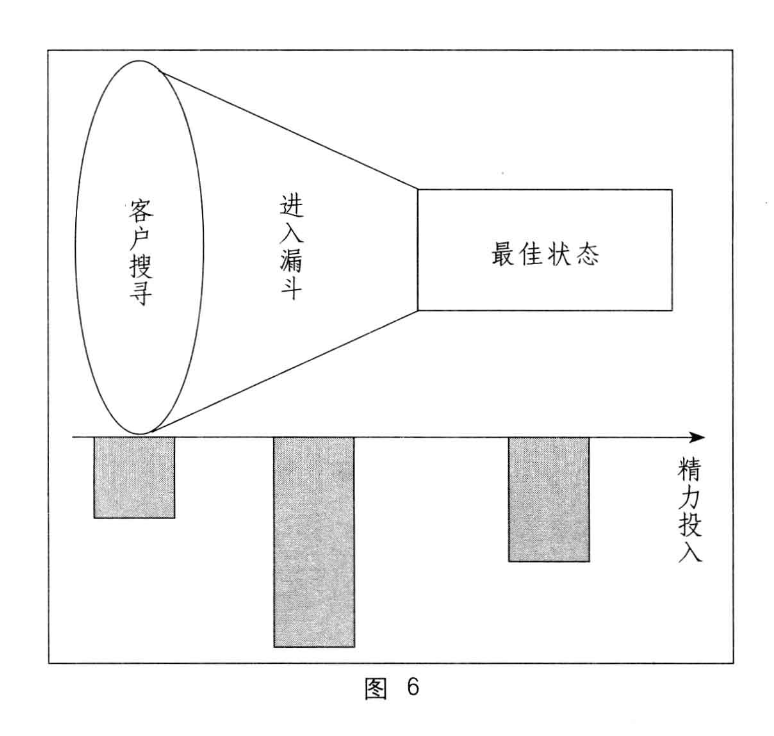


图 6

（3）客户内部采购八步流程各阶段所处的销售漏斗状态

根据销售漏斗各个状态的特点，我们可以发现，客户内部采购流程的 8 个阶段分别处于不同的状态。客户内部采购流程的第 1 ～ 2 阶段处于客户搜寻状态，第 3 ～ 5 阶段处于进入漏斗状态，第 6 ～ 8 阶段处于最佳状态。相应地，我们对处在不同阶段的客户所要投入的精力应各不相同，如图 7 所示。

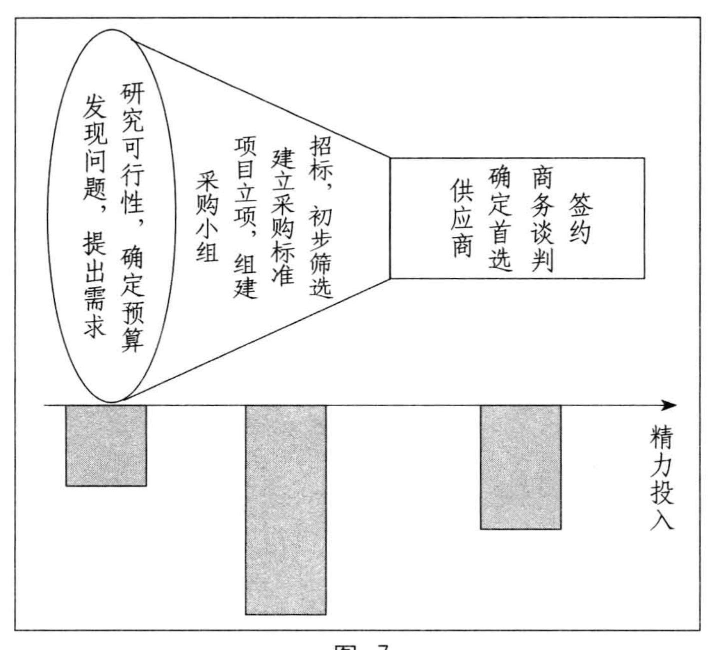


图 7

（三）主要构成要素（核心体系）：销售推进八步流程

我们知道，处于内部采购流程不同阶段的客户对应销售漏斗的不同状态。随着内部采购流程的推进，客户所处的状态也在向销售漏斗底部的最佳状态推进，这意味着销售成功率的逐步上升。

如何保证客户的内部采购八步流程顺利向前推进呢？也就是说，作为销售一方，我们应该作出哪些努力呢？我们为了保证客户内部采购八步流程顺利向前推进而作出的努力所形成的轨迹，就是销售推进八步流程。

销售推进八步流程是业务流程管控八步体系中的核心体系，是本书的重要部分，也是销售人员最为关注的部分。它是从供应方的角度对整个销售过程所必须经过的一般步骤进行划分和描述而形成的。它通过分析目前销售项目所处的阶段，确定供应方企业、销售团队和销售人员所应该完成的任务。它包含 8 个阶段：

①项目立项；

②初步接触；

③方案设计；

④业绩展示；

⑤方案确认；

⑥项目评估；

⑦商务谈判；

⑧签约成交。

由于销售推进流程的八个阶段与客户内部采购流程的八个阶段一一对应，如图8所示，因此，随着销售流程的向前发展，销售的成功率也会随之提高。在整个流程中，每个阶段的最终目的都是激发客户对销售方的兴趣，使其同意供应方参加客户内部采购流程的下一阶段。

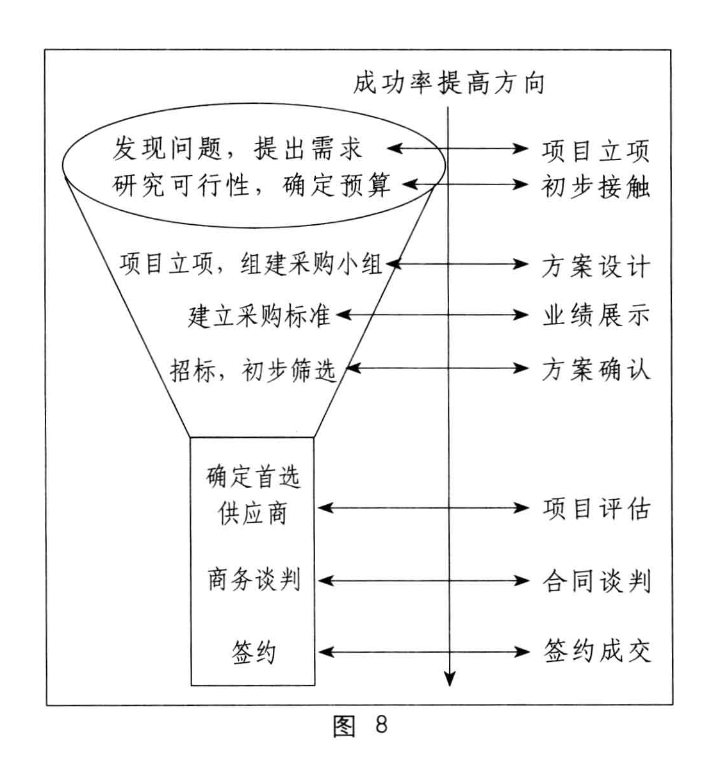


图 8

表 3

客户内部采购流程标准成功路径	
1. 项目立项 客户：发现问题，提出需求 我方销售：项目立项 完成里程碑标准：分析项目，立项通过	2. 初步接触 客户：分析研讨，确定预算 我方销售：初步接触 完成里程碑标准：上门拜访，搞定线人
3. 方案设计 客户：项目立项，组建小组 我方销售：方案设计 完成里程碑标准：完成方案，获得信息	4. 业绩展示 客户：建立标准，稳定目标 我方销售：方案演示与业绩展示 完成里程碑标准：实力展示，技术倾向
5. 方案确认 客户：确定招标，初步筛选 我方销售：方案确认 完成里程碑标准：方案确认，技术通关	6. 项目评估 客户：认准首选，筛供应商 我方销售：项目评估 完成里程碑标准：需求挖掘，高层倾向
7. 商务谈判 客户：合作谈判 我方销售：合作谈判 完成里程碑标准：合作谈判，初步结果	8. 签约成交 客户：签约 我方销售：签约成交 完成里程碑标准：签约成交

销售推进八步流程具有很强的科学性，它对流程步骤的划分是基于客户内部采购流程的，销售流程的每个步骤都与客户内部采购流程的步骤一一对应，针对采购流程所处阶段的特点，从供应方的角度发现机遇、解决可能出现的问题，从而提高销售的成功率。可以说，帮助客户推进采购流程，也就是帮助企业推进销售流程。

销售推进八步流程是业务流程管控八步体系的主要构成要素，可以说其是业务流程管控八步体系的核心部分。业务流程管控八步体系是根据销售推进的八个流程来设计的，因此我们可以看出销售推进八步流程的重要性。销售推进的八个流程根据客户内部采购流程展开，描述了业务流程体系的整个动作过程；同时，我们可以从销售推进八步流程中得到更多信息，包括各阶段的里程碑与成功标准、各阶段的条件、辅助工具等。

（四）衡量阶段成功的标志：销售进展八大里程碑

所谓销售里程碑，是指在销售推进八步流程中的每个阶段，影响销售流程向前发展的关键事件，如图 9 所示。比如，合作谈判阶段双方合同的签订就是一个销售里程碑。如果没有完成预先设定的销售里程碑，销售就无法进入下一阶段，项目成

功的概率也将大大地降低。当客户需要个性化解决方案、非标准的产品时，销售人员越早进入项目销售，成功率越高。

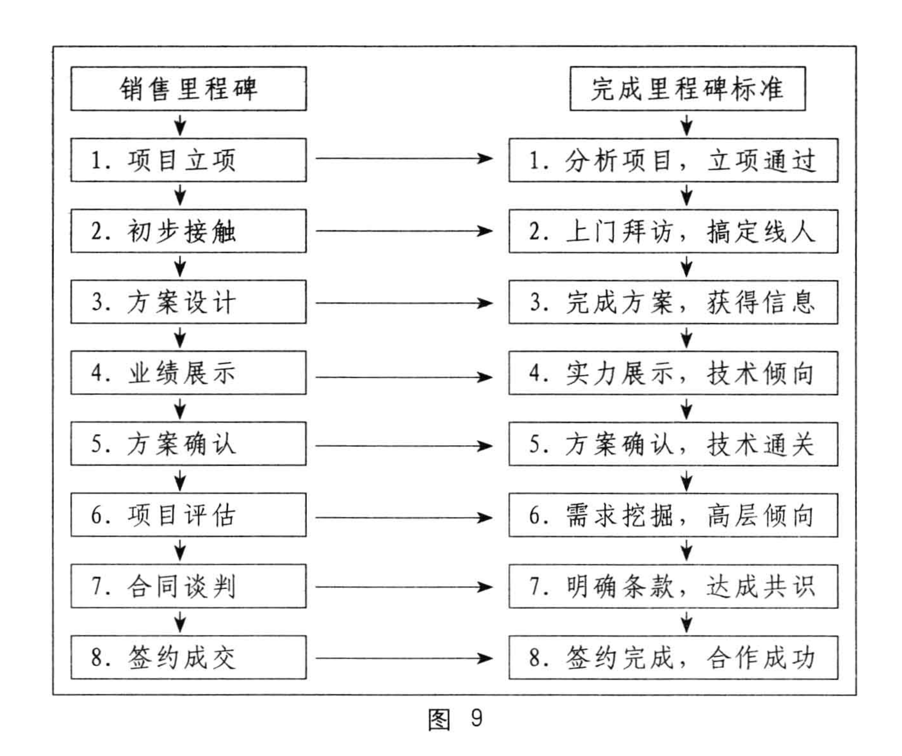


图 9

销售各阶段的里程碑与成功标准主要描述的是销售推进流程处于各个阶段时的标志性事件，以及从一个阶段进入下一个阶段的特征。尽管销售经理可以通过客户内部采购流程来了解客户当前的状态，也可以通过销售推进流程来了解销售人员当前的工作，但是他仍然有疑问：销售人员所做的事情是否真的与销售进度相匹配呢？这就要求有一个标准用来判断销售的进度、状态。正因为有了销售各阶段的里程碑与成功标准，才使得销售管理人员通过对客户内部采购流程所处的阶段和销售推进流程所处的阶段进行对比，从而判断销售人员所做的工作的成效成为可能。另外，销售各阶段的里程碑与成功标准也通过报告销售项目当前的状态的方式向销售成交管控系统提供了管理依据。

1. 建立销售里程碑的作用

①为销售提供一个明确的框架，让销售人员在推进销售进程时有章可循。由于大额订单的销售过程较为复杂、决策人多、采购金额大、跟进时间长，因此，如果没有模型的指引，销售人员很容易在销售过程中迷失方向而丢单。采取“标准业务

流程和销售里程碑”模型，销售人员能了解自己目前处在什么阶段、下一步要进入哪一个阶段、每个阶段要达成什么样的目标，从而不会在跟进中迷失了方向。

销售里程碑相当于销售中的“傻瓜办法”，不仅新进的销售人员容易掌握和应用于自己的销售，而且老员工也能利用其进一步总结、提升自己的大客户销售技巧。

②为销售的跟进情况提供一个分析工具。比如，小黄在跟进一个项目，向A经理请求做一份方案给客户。A经理可以利用销售里程碑来帮助小黄分析对该客户的跟进情况。

根据小黄的描述，该项目已经跟进到了“方案设计”阶段，这意味着“方案设计”的前两个阶段“项目立项”及“初步接触”已经完成了。

根据以上分析，A经理向小黄了解到“项目立项”及“初步接触”的销售里程碑情况，从而通过里程碑了解了这两个阶段的完成情况。

在该公司，“项目立项”及“初步接触”的销售里程碑表现为这样几个关键事件：

与关键决策人取得联系；

了解客户关键需求（或采购指标）；

客户认可公司。

A经理根据以上内容对情况进行了解，了解到第一点和第二点还未完成，即还不清楚关键决策人以及客户关键需求，这意味着该项目还仅停留在“项目立项”阶段。鉴于此，A经理否决了小黄做方案的要求，同时督促小黄尽快了解决策人情况，并与其取得联系，同时要把客户的关键需求了解清楚。

在这里，A经理很好地利用了销售里程碑对销售人员小黄的跟进项目进行分析和跟进，避免了一次急于求成的提案要求。

2. 为销售推进提供预警功能

例如，在以上案例中，小黄提交方案后，客户却一直推托，迟迟没有答复，这意味着该项目卡在了“方案设计”阶段。怎么办呢？小黄这时可以利用销售里程碑来分析问题出在哪儿。

小黄分析了“项目立项”及“初步接触”阶段的具体完成情况。在复查这两个阶段的具体情况时，小黄发现：在了解客户关键需求这个销售里程碑事件中，客户只是提了模糊的需求，并不是明确的、关键的需求。问题可能就出在这里，小黄又与客户采购项目负责人进行联系，运用了明确需求的技巧，让客户进一步明确了自身的需求。小黄根据客户明确的需求把方案重新制作了一遍，该方案终于得到客户的认可。

销售里程碑为销售提供了一个很好的推进工具，但在销售过程中，销售人员要

随时留意出现的成交信号，不能过于死板。遵循流程不是目的，成交才是目的。

（五）有力的材料分析：销售进展阶段八套辅助工具

销售进展阶段八套辅助工具主要描述的是，在进行销售的各个阶段中，销售人员所需使用的不同辅助工具，以及销售经理进行管理时所需使用的辅助工具。这些辅助工具可以帮助销售人员在销售的各个阶段当中完成以下工作：

①记录销售现场的情况；

②记录客户的信息；

③对不同的信息进行分类管理；

④对当前应该完成的事情加以提示。

（六）销售进展阶段八大配套案例

针对销售进展阶段，我们还配套提供每个阶段步骤所常出现的一些案例，以帮助销售人员更好地理解和运用这个体系。具体内容将在后面几章中呈现。

三、业务流程管控系统是企业业务稳定发展的利器

业务流程管控系统巧妙地将销售模式和销售技巧融入整个销售流程管控系统当中，通过集合整个销售团队甚至整个企业的力量来实施销售。如前所述，它把原来只掌握在销售人员手中的有关销售过程的信息向销售团队、销售经理和企业公开，使得：

①销售人员之间可以共享成功经验；

②作为整个系统管理者的销售经理得以掌握和全面控制销售活动；

③企业得以积累销售知识和客户资源。

在整个管理架构上，本系统将原来分隔开来的销售管理和销售技巧通过过程管理的方式融合到一起。在销售技巧上，本系统可以实现：遵循大额订单销售思路，找对人、说对话、做对事。进行大额订单销售时，我们首先要弄清楚在客户内部哪些人员是有能力决定销售成败的人物。这种大单销售要求销售人员准确掌握客户内部的职能分工，判断哪些人员是我们应该进行接触的“权力人士”；在确定要接触的客户内部人员之后，应该将着重点放在与客户建立良好的关系上，使客户对我们产

生信任感；在建立起供求双方的信任关系后，我们不必急于向客户推荐自己的产品和服务，相反，我们应当尽量引导客户发现他们自身的需求，与此同时，通过倾听，了解客户的需求，分析我们成功实施销售的突破口。

表 4

业务流程管控八步体系的关键要点	
销售模式	以客户为中心
管理架构	注重过程管理
销售技巧	找对人、说对话、做对事

目前许多企业所使用的销售模式、管理架构实际上都不能适应大额订单销售的要求，没有起到真正的作用。而且，在销售技巧上，尽管已有许多讲授销售技巧的书籍，但大都零散而缺乏体系。大额订单销售非常需要一套全面的、完整的销售模式、管理架构和销售技巧来加以指导。

案例：广州某软件公司以用户为中心，以项目为龙头，招招领先

广州某软件公司致力于为客户量身定做专业化的应用软件和服务，提供完善的信息化解决方案，是国内呼叫中心和客户关系管理软件开发和服务领域中规模最大、实力最强的公司之一，拥有强大的研发能力及丰富的项目实施经验。但是，自 2010 年以来，软件行业的个性化用户越来越多，项目型销售更成为大势所趋。面对变化，该公司遇到了更大的挑战。



案例分析

（一）问题分析

①怎样对待个性化的客户？

以技术见长的研发部门不懂得用户的真正需求，或者没有足够的市场反馈，造成研发投入不少，回报却甚微。搞技术出身的销售人员则认为自己的产品是最好的，不能站在用户的立场上考虑问题，造成销售投入得不到应有的回报。

②缺乏工程大单销售的管理体系，无法掌握终端用户；经销商掌握了100%的用户信息。面对这种情况，企业该怎么办？

公司业务基本上都是依赖经销商；大客户中心成立至今只做了一个项目；用户使用公司产品后，其反馈信息缺乏记录。

目前销售人员全是技术背景，没有真正的销售人才；没有明确的销售流程及标准，更无法指导经销商。

③项目团队中角色分工不明确，技术工程师是销售人员的下属，销售人员起着直接指挥的作用；技术工程师对用户信息了解不充分，导致经销商要求时只能匆忙出方案；技术服务部门目前只有一个重点，那就是解决客户投诉及产品质量问题。

④没有科学管理，导致无法预测销售结果。经销商往往夸大自己的能力，虚报一些项目，但无法验证；无法给生产部门准确的信息，导致生产与销售之间出现扯皮现象；销售预测没有依据，或者依据不充分。

（二）咨询专家的建议

我们对这个行业进行分析后，发现该软件企业的解决方案技术含量高，经销商只能做商务方面的工作，技术方面要靠公司总部支持；另外，在一些大项目上，企业基本上不愿意与经销商打交道，因为价格与服务很难谈妥，同时，经销商服务力度与技术维护也难以保证。鉴于此，我们建议建立营销新模式及进行内部流程重组，真正形成“以用户为中心，以项目为龙头”的营销模式。

（三）项目成交

①在我们的协助下，该公司构建了“以用户为中心，以项目为龙头”的大额订单销售管理流程体系，结果该企业于2011年取得了“中国CRM（客户关系管理）软件商”前10名及“中国管理软件供应商”前100名的卓越成绩。

②项目型销售管理体系对终端实现了一站掌控，在呼叫中心领域拥有了具备自主产权的完整的呼叫中心解决方案。在中国，平均每天至少有1 000万人通过该公司提供的技术来获得所需服务。

③在我们的协助下，公司搭建了适应行业发展的现代化组织架构，形成了目标客户选择与行业分析体系，对员工绩效与薪酬体系、员工岗位职责分析与职业发展规划都形成了有效的促进。



第五章

业务推进流程八步体系之一：如何进行业务项目立项

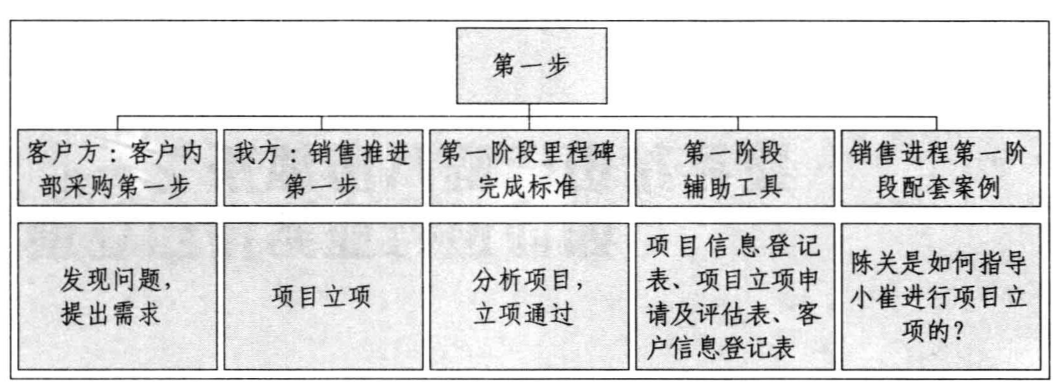


图 10

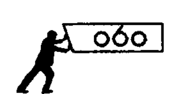
一、基础组成：客户内部采购八步流程第一步“发现问题，提出需求”

（一）客户方采购第一阶段的描述

如前所述，一般客户公司都有现成的供应商，我们的机会点就在于寻找目前客户与现有供应商合作中的不满或者问题，往往问题越大，我们的机会就越大。所以，在采购方的需求酝酿阶段，销售方应适时介入，以期“先入为主”，影响采购方的采购标准。

本阶段所要经历的事情有：企业的决策层发现企业中存在问题，确认需求的存在，并对该需求进行评价。

这是客户内部采购八步流程的起点。如果客户没有需求，那么，即使你的产品



是业界第一，客户也不会有购买行为。因此，本阶段最重要的事情，或者说要使本阶段完成，顺利进入下一阶段的关键事件就是提出需求。

那么，需求是如何被提出的呢？需求来自问题，没有问题就没有需求。客户企业在经营过程中存在着这样那样的问题，这些问题可以分为隐性问题和显性问题。关于显性问题，在企业的内外部相关群体中已有人发现。这些群体可能来自企业内部的各个部门，如生产部、财务部、营销部等，也可能来自产业链的相关利益群体，如顾客、供应商等。这些群体会向企业的决策层提出显性问题。问题一旦被提出，且受到足够的重视，就存在解决的可能，变成了需求——未被满足的需求。至于隐性问题，可能只是引起一些相关群体的不满而已，并没有被清楚地意识到，没有引起足够重视，因而无法形成需求。

如果不能提出需求，本阶段的任务就没有办法实现，客户内部采购流程也就无法继续向前发展。因此，本阶段首先要做的事情就是：让“不满”找到宣泄的途径，即找到将“不满”转化成“需求”的方法。客户自身没有意识到的问题，正是我们应该作出努力的地方，这样才能最大限度地保证项目型销售的成功。至于如何帮助客户发现隐性问题，形成需求，我们将在项目型销售推进流程中进行详细阐述。

我们说本阶段的关键事件是提出需求，那么，在实践中，我们如何判断需求是否已被提出呢？其中两个可能的事件可以作为我们的判断依据：

①客户企业将召开会议，针对某一个问题进行研究。

②客户企业向相关利益群体或者外部人员宣布，将妥善处理某一个问题。

在客户企业决策层发现需求后，还应该对以下问题进行确认：

①企业目前面临的问题的影响范围和严重程度如何？

②问题是否必须于最近一段时间内解决？

③问题解决以后，对企业的好处在哪里？

④是否有合适的供应商来解决这个问题？

对这些问题进行确认有助于企业决定是否在现阶段解决该问题，满足需求。如果最后对需求的评估没有通过，那么客户内部采购流程就直接终止；如果评估通过，则客户内部采购流程就将进入下一阶段。

本阶段的开始点条件是：客户企业经营管理中存在隐性问题或者显性问题。本阶段的结束点标志是：客户企业决策层确认需求的紧迫性，决定满足该需求。

（二）机会分析

在这个阶段，客户企业刚刚发现企业中所存在的问题，或者提出了自己的需求，

客户对项目仍未形成明确的方案，当然，竞争对手的状况此时也不甚明了。所以，在这个阶段销售顾问所要做的事情就是对该销售项目的价值作基础层面的分析，即根据客户的基本资料，以及与项目相关的企业情况，初步分析从客户角度而言该项目所具有的价值，判断该项目是否存在利润空间。

需要收集的信息包括：

①客户的规模、行业地位等；

②客户的盈利能力，如净资产收益率、总资产报酬率、销售利润率等；

③客户的投资状况，包括相关项目的历史投资情况、本年度预算等；

④客户的信誉情况，如按时付款比率等；

⑤项目可能的规模；

⑥项目可能带给客户的价值，如项目对客户业务的改善程度等；

⑦客户对项目的重视程度，如：项目由谁发起、发起人在客户组织中所处的地位、目前对该项目的讨论所处的阶段等。

表 5

客户内部采购流程：第一步	发现问题，提出需求
信息收集范围	客户企业的规模、行业地位、盈利能力、投资状况、信誉情况、项目规模、项目带给客户的价值、项目受重视的程度等
机会分析目标	通过对以上信息的收集和评分，判断该项目可能存在的利润空间

如下表所示，对于不同的客户 A 和 B，如何判断他们当中谁的项目更值得我们投入时间和精力呢？

表 6

评估因素	权重	客户 A	客户 B
企业规模、行业地位	10%	5	5
盈利能力	10%	7	9
投资状况	10%	7	7
信誉情况	20%	7	5
项目规模	20%	7	5
项目带给客户的价值	10%	7	9
项目受重视的程度	20%	3	7

我们可以估算出，客户 A 的项目的利润空间评分为 6，客户 B 的项目的利润空间评分为 6.4。相对而言，客户 B 的项目更有吸引力，我们应当放较多的精力在这个销售项目上。

二、核心构成：销售推进八步流程第一步“如何进行业务项目立项”

（一）流程关系图

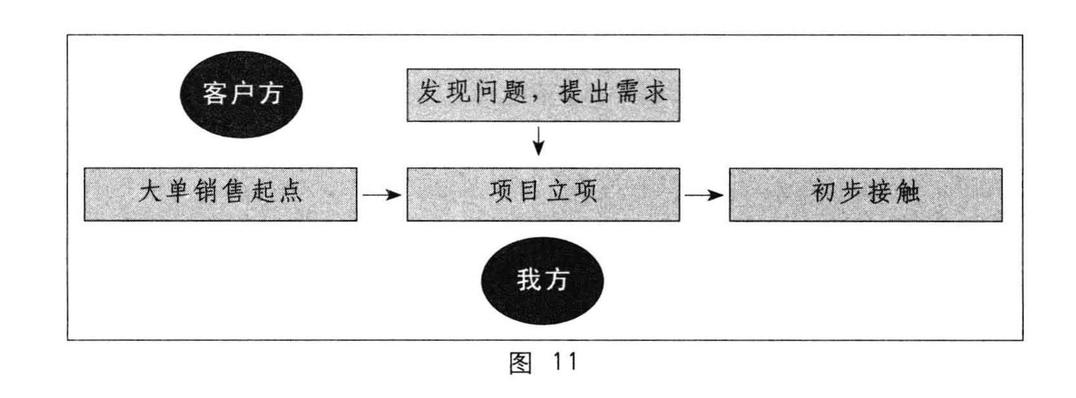


图 11

（二）项目立项

1. 什么叫项目立项？

大额订单项目经公司或部门审核符合立项条件后，开始进入正式跟踪阶段，这个阶段性进展就称为项目立项。

首先，我们做大额订单之前，要判断这个项目该不该立项。

举个例子：假设有一家 X 房地产公司，它本身定位很低端，那么其价格战一定会打得很厉害，这种项目就不用去做了。可见，做单的第一步就是项目立项，判断该客户是不是我们的目标客户。我们经常采取的方法是，首先判断客户符不符合“男人（MAN）原则”，M（Money）：有没有钱；A（Authority）：有没有拍板权，有没有权力；N（Need）：需求匹配度高不高。这样做的目的是判断这个项目该做还是不该做，我们通常把它理解为确定意向客户，或者说立项通过。公司只有认可这个项目，才会投入时间和精力来做这个项目。

这其实跟男女谈恋爱的道理一样。举个例子：我曾在广州碰到一个做房地产生意的老板，他是广东河源人。那天中午，我们在中山大学外面的咖啡店吃饭，饭后我们两个开始闲聊。

他开始问："老师您多大啦？"

我回答他，并告诉他我孩子都几岁了。接着，我问他："您多大了？"他回答："不大，39岁了。"

我又问："孩子几岁了？"

一说到孩子，他突然有点难过了。

他说："老师，我还没结婚，哪里来的孩子？"

我很惊讶地说："你39岁了还没结婚？你骗我。"

他说："老师，我真的没结婚，你看我长这样子，哪有女孩子喜欢我？我这人长得一般般，个子一米六不到，矮冬瓜型的，脸上还有刀疤，典型跑工程的、土匪型的人。"

我说："你长得这么有内涵，应该不会没人喜欢。"

他说:"真的。谈了很多个女朋友，但是人家看重的不是我这个人，而是我的钱，所以我不愿意。"

我马上问他："您是不是要求太高？"

他说："老师，我没啥要求，我准备找到45岁，如果那时还找不到，我就自己一个人过了。"

我又问："那你有啥要求呢？"

他说："老师，我真的没啥要求，您经常在外面走，如果看到合适的请给我推荐一下。"

我马上问了第一个具体问题："万一我给你找的人年龄是妈妈级的、奶奶级的，你有没有兴趣啊？"

他说："这个不可能吧？我是找老婆，不是找老妈。"

我问："你究竟希望年龄多大嘛？"

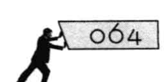
他答："年龄20～35岁之间，符合要求的可以找我。"

我问："除了这个以外还有其他要求吗？"

他答："没了。"

我马上作了第二个假设："万一年龄符合你的要求，但是长相不好看，这种行不行？"

他回答："不行，至少也要五官端正吧！"



后来我就一直不停地问，最后发现他找不着女朋友，根本就是因为他要求太高。

我举这个例子是想说明：这个房地产老板找女朋友是有要求的，尽管他自己没有意识到。我们找客户是不是也有要求？关于这点，我们把它理解为项目立项。

2. 项目立项阶段的目的

①规范售前立项管理，明确立项程序和执行流程；

②评估该项目是可做的，确保资源的合理配置和公司对风险的有效控制；

③规范和考核销售步骤和行为，作好项目跟踪，降低执行风险，提高项目成功率；

④立项的最终目的是认定该项目可做，并有希望成为客户的候选供应商，准备进入下一销售阶段，若没有入围，则项目结项；

⑤制订客户高层维护计划，寻找最佳的公关途径。

3. 项目立项阶段的步骤

①出具项目记录表。在执行销售流程的过程中，以项目立项为起点，是确保销售与管理成功的第一步。

②领取项目申请评估表。项目立项必须符合标准的样式，有标准的表格形式。

③制作项目推进计划表。在取得项目推进计划表后，根据规划设计要求，对项目进行勘察、规划、设计工作。项目的规划设计方案，须依据管理部门履行报批手续；企业应当向规划主管部门申请核发客户信息登记表。

④在项目申请评估表被审批通过后，方可申请开工。

4. 项目立项阶段的工作任务清单

①查找、收集销售线索并进行初步筛选；

②通过电话拜访获得客户方联系人、设计院主设、项目进展等信息；

③了解项目中的装置是否适合本公司产品应用，了解客户企业的历史采购记录；

④方便时安排销售人员登门拜访，以进一步核实信息；

⑤填写项目信息登记表并定期上报；

⑥具备条件的项目由相关人员填写项目立项申请表并定期上报；

⑦按流程对项目立项申请表进行审批，获得批准的项目可进入下一个流程。

5. 项目立项阶段的成功标准

项目立项阶段的里程碑是：分析项目，立项通过。

项目立项不仅是为了能够了解客户信息，给客户留下好的第一印象，还要让客户知道产品或服务带给他们的价值。

无论谈话进行得多么顺利，无论你的联系人表现得多么友善，如果没有进一步发展的机会，没有承诺合作的意向，则该客户就仅仅是潜在客户。每一步骤的目的都是为了将向潜在客户进行销售的过程推向下一个环节，所以，如果客户明显表露

出对方案的兴趣，就说明我们可以进入下一个环节了。

根据项目立项的情况，我们可以将项目立项中要符合的条件整理为三方面：

①收集信息，并完整填写项目立项申请表；

②按项目立项流程上报；

③审批通过执行。

6. 项目立项阶段的注意事项

在立项阶段，应周期性地制订与记录每个项目的销售行动计划和项目跟踪表并实施，根据市场信息和客户反馈信息，对实施结果进行分析，确定其成果、得失；对不成功的行动，制定补救的销售策略或措施并落实执行；同时，对上一阶段的实施结果进行评估，确定下一阶段的销售行动计划。

项目立项的原则是：关注客户、有效竞争、防止变化。主要表现为：及时全面跟踪客户信息，切实理解客户需求，协助客户完成构思，防止客户信息被竞争对手抢先得到，或者跟单跟丢。

7. 项目立项阶段的关键技巧

在项目立项阶段，关键是如何找到项目信息。下表提供了一些销售人员寻找客户大额订单信息的方法。

表 7

名称	详细分类	简要描述
互联网	1. 专业项目网站	购买专业项目网账号
	2. 客户网站	登录客户网站，查看有关项目方面的新闻
	3. 搜索引擎	使用关键字进行查询
	4. 省级专业网站	查看专业网站的评价审批情况
	5. 国家级总局网站	查看国家级总局的项目评价审批情况
	6. 行业网站新闻	登陆行业站点，查看与项目相关的新闻
媒体	1. 行业报刊	公司订阅客户行业（比如电力、石化、钢铁）报刊
	2. 行业杂志	公司订阅客户行业杂志
	3. 地方报纸	各办事处订阅地方性报纸
客户	1. 老客户引荐	销售人员让老客户引荐新项目
	2. 老客户内部项目清单	销售人员让老客户帮忙获得客户内部项目清单
	3. 设计院介绍	销售人员向设计院人员了解项目信息
	4. 新客户介绍	未能成交的客户也可以引荐新项目
销售同行	其他厂家销售人员	与销售同行交往，交换项目信息

三、辅助工具：项目立项配套工具

（一）项目信息登记表

表 8

<table>
<tr><td colspan="8">客户基本信息</td></tr>
<tr><td>客户名称</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>地址</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>联系人</td><td></td><td>性别</td><td></td><td>职位</td><td></td><td>联系方式</td><td></td></tr>
<tr><td>企业性质</td><td></td><td>支付能力</td><td colspan="5">□很强；□良好；□一般；□差</td></tr>
<tr><td colspan="8">居间人 / 经销商信息（如有）</td></tr>
<tr><td>公司名称</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>地址</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>联系人</td><td></td><td>性别</td><td></td><td>职位</td><td></td><td>联系方式</td><td></td></tr>
<tr><td>企业性质</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>规模 / 注册资本</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>主营产品</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>服务能力</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td colspan="6">个人详细信息及跟踪情况（对方家庭情况、喜好、背景等）</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="8">项目信息</td></tr>
<tr><td>项目名称</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>信息来源</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>资金来源</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>项目预算金额</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>产品需求情况</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>产品数量</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>技术要求</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>服务要求</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td colspan="6">项目涉及的相关人员信息（姓名、性别、职务、联系方式，在项目中担当的角色、作用，与其关系程度）</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="8">招投标信息</td></tr>
<tr><td>计划招投标时间</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>招投标公司</td><td colspan="4"></td><td>联系人</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>评标委员会成员</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>项目质量及工期要求</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td colspan="8">竞争对手情况</td></tr>
<tr><td>公司名称</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>项目负责人</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td colspan="5">公司概况（产品、技术、销售及服务能力）</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>竞争优劣势</td><td colspan="7"></td></tr>
</table>

（二）项目立项申请及评估表

表 9

<table>
<tr><td colspan="3">项目名称</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="3">项目所在区域</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="3">申请人</td><td colspan="3">申请日期</td></tr>
<tr><td colspan="3">申请理由（简要说明）</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="6">项目评估要素</td></tr>
<tr><td colspan="2">评估要素</td><td>权重</td><td colspan="2">评估内容及评分标准</td><td>评分结果</td></tr>
<tr><td rowspan="4">1</td><td rowspan="4">项目金额</td><td rowspan="4">20%</td><td>100 万元以上</td><td>20 分</td><td></td></tr>
<tr><td>50 万 ~ 100 万元</td><td>15 分</td><td></td></tr>
<tr><td>20 万 ~ 50 万元</td><td>10 分</td><td></td></tr>
<tr><td>20 万元以下</td><td>5 分</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="4">2</td><td rowspan="4">毛利率</td><td rowspan="4">10%</td><td>53% 以上</td><td>10 分</td><td></td></tr>
<tr><td>47% ~ 53%</td><td>8 分</td><td></td></tr>
<tr><td>43% ~ 47%</td><td>6 分</td><td></td></tr>
<tr><td>37% ~ 43%</td><td>4 分</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="4">3</td><td rowspan="4">项目所在阶段</td><td rowspan="4">10%</td><td>正在酝酿招标需求</td><td>10 分</td><td></td></tr>
<tr><td>计划已经上报</td><td>8 分</td><td></td></tr>
<tr><td>已发招投标信息</td><td>6 分</td><td></td></tr>
<tr><td>已进入标书购买阶段</td><td>4 分</td><td></td></tr>
<tr><td>4</td><td>支付能力及付款方式</td><td>5%</td><td>甲方的支付能力</td><td>5 分</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">5</td><td rowspan="3">与客户的关系</td><td rowspan="3">15%</td><td>有甲方高层关系，关系良好</td><td>15 分</td><td></td></tr>
<tr><td>与甲方经办人员或招标公司关系密切</td><td>10 分</td><td></td></tr>
<tr><td>甲方或招标公司有熟人</td><td>5 分</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">6</td><td rowspan="2">项目信息来源</td><td rowspan="2">5%</td><td>客户主动告知</td><td>5 分</td><td></td></tr>
<tr><td>招投标网</td><td>2 分</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">7</td><td rowspan="3">对技术服务需求度</td><td rowspan="3">25%</td><td>对于我司的技术服务有很大的需求</td><td>25 分</td><td></td></tr>
<tr><td>愿意试点我司的技术服务</td><td>15 分</td><td></td></tr>
<tr><td>认可技术服务的理念，但表示有流程困难</td><td>5 分</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">8</td><td rowspan="2">交货能力</td><td rowspan="2">10%</td><td>在战略采购合作名单中</td><td>10 分</td><td></td></tr>
<tr><td>在战略采购能力范围内</td><td>5 分</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">项目评估结果</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="2">立项小组意见</td><td colspan="4"></td></tr>
</table>

（三）客户信息登记表

表 10

<table>
<tr><td colspan="11">编号　　　　　　　　　　　　　　　　填表日期：　　　年　　月　　日</td></tr>
<tr><td>企业名称</td><td colspan="2"></td><td colspan="3">电话</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>注册地址</td><td colspan="2"></td><td colspan="3">邮编</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>网址／电邮</td><td colspan="10"></td></tr>
<tr><td>年销售收入</td><td colspan="10"></td></tr>
<tr><td>年工具采购量（估）</td><td colspan="10"></td></tr>
<tr><td>企业性质／隶属关系</td><td colspan="10"></td></tr>
<tr><td>社会关系／公司高层社会关系</td><td colspan="10"></td></tr>
<tr><td rowspan="3">企业领导</td><td>姓名</td><td></td><td>出生年月</td><td colspan="2"></td><td colspan="3">住所</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>学历</td><td></td><td>籍贯</td><td colspan="2"></td><td colspan="3">电话</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>性别</td><td></td><td>性格</td><td colspan="2"></td><td colspan="3">爱好</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="4">涉及项目的主要管理者</td><td>姓名</td><td>年龄</td><td>职务</td><td colspan="2">与企业领导关系</td><td colspan="3">与我方关系</td><td colspan="2">备注</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>主要工程项目</td><td colspan="10"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">涉及项目的工程情况</td><td>工程所在地</td><td colspan="2"></td><td colspan="2">工程投资方</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>工程队／班组</td><td></td><td>工程队／班组性质</td><td></td><td colspan="2">数量</td><td></td><td colspan="2">人数规模</td><td></td></tr>
<tr><td>目前服务情况与服务满意度</td><td colspan="10"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">财务</td><td>开户银行</td><td colspan="2"></td><td colspan="2">财务状况</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>回款情况</td><td colspan="2">A　B　C　D　E</td><td colspan="2">收益状况</td><td colspan="5">A　B　C　D　E</td></tr>
<tr><td rowspan="5">和本企业往来情况</td><td rowspan="2">项目／年别</td><td colspan="2">从公司购货量额</td><td colspan="2">销售完成率</td><td colspan="3">回款率</td><td colspan="2">价格状况</td></tr>
<tr><td>数量</td><td>金额</td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>备注</td><td colspan="10"></td></tr>
</table>

四、指导汇总：项目立项阶段经典案例

案例：陈关是如何指导小崔进行项目立项的？

小崔是SJ集团新进的一名销售人员，陈关是集团重要的核心骨干之一、SJ集团的销售总监。SJ集团是一家集科技、贸易、开发、服务于一体，专业从事工业控制及自动化系统开发、销售的公司，并与多家国际著名厂商合作，引进世界名牌自控工业器材，以满足国内工业自动化日益增长之需求。

小崔能进入SJ集团，可以说是幸运至极，但在陈关的管理下，日子过得却是另有一番滋味。

在小崔进入公司两个月后，陈总监不是让他做这就是做那，都是一些杂事，从来不让他出去跑销售。但每次老销售人员召开会议都让他参加，包括让他整理会议纪要等。虽然小崔读过大学，这些文字性的小事难不倒他，但是他还是希望能够做出一番大事业。

突然有一天，陈关把小崔叫到总监办公室来。

陈："小崔，最近工作怎么样啊？辛苦吗？"

小崔："不辛苦，陈总监。谢谢您的关照，我学到了很多。"

陈："那都学到了些什么啊，能不能说说呢？"

小崔："要说的实在太多。如果用几个词来总结，那就是：用心、勤奋、坚持、激情。"

陈："不错，小崔，你总算练完内功了。"

小崔："内功？"

陈："我们做销售的，心态决定成败，而不是看一时的销售业绩。所以，恭喜你，从明天开始，你可以出去跟着其他的老销售人员学习了。"

小崔："真的？谢谢陈总监。"

陈："不要谢我，要谢谢你的悟性。一般的销售人员能够成功是靠勤奋，但是优秀的销售人员要成功靠的是悟性。小家伙，前途无可限量啊。"

小崔："呵呵，谢谢陈总监的指导。"

由于前期的功课做得比较足，小崔在跟着老销售人员一起出去跟项目的时候得心应手。不久，小崔觉得可以了，便自己"出山"寻找客户去了。8月的一天中午，陈关接到了小崔的电话。

小崔："陈公（陈关被众人敬称为"陈公"），找到大鱼了。"

陈："消息确切吗？"

小崔："您还不了解我吗？需要立项吗？我觉得可行。"

陈："好。回来做份项目申请书给我分析一下。"

小崔："没问题。但是这个项目比较重要，我想多申请一些项目经费，不知

可否？”

陈:“如果是条大鱼的话,是可以的。但是要摸清竞争对手的情况,才可考虑。如果这个项目已经内定的话，我们岂不是给别人陪标了？”

小崔：“好的。我深入了解后，再向您汇报情况。”

陈：“小崔，留意信息的虚假以及客户的合作意愿。”

小崔：“好的。”

小崔费劲地跟踪了两个星期。在立项前期阶段，小崔周期性地制订了每个项目的销售行动计划，记录了项目跟踪表，并有效地加以实施。再根据市场信息和客户反馈信息，对实施结果作分析，确定其成败、得失；对不成功的行动，制定补救的销售策略或措施，并落实执行。

小崔在对前期阶段的实施结果进行评估后，确定了下一阶段的销售行动计划，然后把销售行动计划清清楚楚地列了出来，很有自信地交给了陈总监。陈关看了看小崔，再看了看项目建议书，眼珠子转了转，最后还是批了，只是项目费用没有给那么多。

这毕竟是小崔的第一次亲自操作，小崔激情高涨，为了把项目做好，一个月不到，还把自己的鞋给跑坏了。可是两个月过后，对方公司突然宣布与另外一家公司签合同。小崔感到十分意外，实在想不明白为什么会出现这种情况。他觉得自己已经做得很好了，可最后居然还是输给了竞争对手。

就在小崔伤心失落的时候,陈关陪小崔到小店里喝了两口酒,劝他不要泄气。自从这件事情过去后，小崔成长得很快。他懂得了要抱着最大的希望，做最坏的打算，用平常心去面对工作。这是小崔成长后的最大体会。



案例分析

（一）浮夸之谈的教训

案例中的小崔之所以做单失败，其中一个原因就是小崔的浮躁。这从以下几点可以看出来：

①小崔之前一直都处在学习阶段，没有正式接过单子。他虽然跟着老销售员一起接过项目，但是，他对一些细节并没有那么快就精通，还需要进一步学习。陈关让他立项，只是给他一个正式的立项机会，并不是抱着百分百信任的心态去支持小崔。新人只能说是有潜力，并不是马上就能成为精英。

②小崔虽然费劲地跟踪了客户两个星期，在立项前期阶段，也周期性地制订与

记录了项目的销售行动计划和项目跟踪表并有效实施，但是市场并不透明，市场上的客户早已是“人精”，经常又吃又喝地哄着供应商，但最后供应商被“放鸽子”的事情在行业里司空见惯。小崔没有意识到这点，以为根据市场信息和客户反馈信息采取合理行动，就能够搞定客户，只能说他太天真了。

（二）项目型销售是科学，也是艺术

项目型销售实行标准化管理是必然的趋势，但是到了高级别的有经验人士那儿，讲究艺术性就是不可忽略的一关。小崔失败就在于只运用了科学的方法而忽略了从艺术的角度与客户进行沟通。从小崔了解客户的情况来看，他大多数时间都是采用科学的手法去收集资料、拟订方案，并没有通过内部信息或者运用一些艺术化的销售方法来与客户接触，这就是失败最大的原因。在考察竞争对手时，小崔同样采取该方式，结果不言而喻。

（三）项目立项的成功条件

项目立项的里程碑是：分析项目，立项通过。

项目立项不仅仅是为了能够了解客户信息，给客户留下好的第一印象，还要能够让客户知道产品或服务带给他们的价值，项目立项更重要的目的是让项目能向下一个环节迈进。而在该案例的项目立项中，小崔并没有很好地将对方的实际情况挖掘出来，就盲目立项。

无论谈话进行得多么顺利，无论你的联系人表现得多么友善，如果没有进一步发展的机会，没有承诺合作的意向，则该客户就仅仅是潜在客户。如果盲目立项，而对方不感兴趣，那么只能是白忙一场。小崔只是表面上觉得可以立项，并没有得到对方项目决策人的明确表态。这也是导致小崔做单失败的原因之一。

（四）成功销售人员的标准

首先，从该案例里分析，我们可以看出成功的销售人员需要具备以下几点：

①良好业绩。业绩是衡量成功的销售人员的一个重要标准。

②多年行业经验及良好品德。在上述案例中，作为一个优秀的销售总监，陈关拥有多年行业经验。陈关在该案例里被称为“公”，代表的是别人对他的尊敬和佩服。如果一个销售人员能够拥有这种称号，证明他在所有人心目当中都有良好的品德。

③对销售项目的判断能力。我们可以看出，在项目销售中，要对一个项目进行



立项时，事先要作好一些准备。否则，项目一旦立了项，前期轰轰烈烈，后期偃旗息鼓，造成项目费用损失，后果会更加严重。这就要求一个销售人员对项目要具备一定的判断能力。

（五）项目立项的“MAN原则”

M：Money，代表“金钱”。所选择的对象必须有一定的购买能力。

A：Authority，代表购买“决定权”。该对象对购买行为有决定、建议或反对的权力。

N：Need，代表“需求”。该对象有这方面（产品、服务）的需求。

只有同时满足了这3个要求，该项目对我们来说才有继续跟踪的意义。客户应该具备这些特征，才可以被确定为潜在客户。但在实际操作中会碰到以下状况，我们应根据具体情况采取具体对策：

假设：M（有）A（有）N（大）m（无）a（无）n（无）

那么，判断如下：

M+A+N：代表有望客户，理想的销售对象。

M+A+n：可以接触，配上熟练的销售技术，有成功的希望。

M+a+N：可以接触，并设法找到具有A之人（有决定权的人）。

m+A+N：可以接触，需调查其业务状况、信用条件等，再决定是否给予融资。

m+a+N：可以接触，应长期观察、培养，使之具备另一条件。

m+A+n：可以接触，应长期观察、培养，使之具备另一条件。

M+a+n：可以接触，应长期观察、培养，使之具备另一条件。

m+a+n：非客户，停止接触。

由此可见，潜在客户有时欠缺了某一条件（如购买力、需求或购买决定权），在这种情况下，我们仍然可以开发，只要应用适当的策略，便能使其成为企业的新客户。

例如，XX公司的项目立项标准，如表11所示，公司可以根据该标准评估判断是否能够发展一个新客户。

表 11

编号：	区域：	办事处：	项目负责人：
项目名称		建设地点	
投资方		项目甲方	
开工日期		竣工日期	
设计院		预计投资额	
评审第一步：项目评估（必要）			
评估要素	标准	权重	评估结果
需求匹配	我方产品能够适合的工作条件与工艺条件	必备条件	
评审第二步：项目评估（充分）			
评估要素	标准	权重	评估结果
1. 项目调换	以预计采购金额20万元为标准	15%	
2. 项目性质	以新建项目、有设计院参与为标准	10%	
3. 行业匹配	以冶金、有色、化工、自备电厂为标准；轻工建材计15%；石化、网电厂计10%	20%	
4. 企业性质	以外商投资、国有独资或国有独资控股为标准；上市公司或中外合资计4%；股份制计3%；国有独资企业计1%	5%	
5. 资源匹配	以前与该客户有过成功合作； 已经有固定代理商为客户服务； 设计院主设支持； 客户对产品和品牌认可度高； 该项目处于成熟市场，有业绩支持； 可以抽出该销售人员跟踪该项目完全满足标准的条目，少一条减少5%	30%	
6. 采购周期	以一年以内采购为标准：一年以上一年半以内计10%，一年半以上两年以内计5%，超过两年的为0	15%	
7. 审批评估	以通过环境评估或发改委审批为标准，否则为0	5%	
立项申请理由			
大区经理意见			
销售副总意见			

第六章

业务推进流程八步体系之二：如何与客户进行初步接触

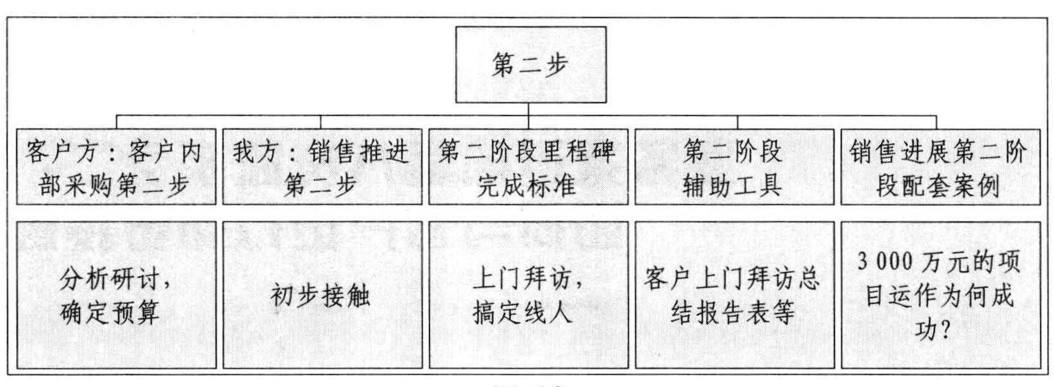


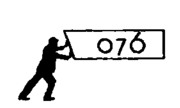
图 12

一、基础组成：客户内部采购八步流程第二步“分析研讨，确定预算”

（一）客户方采购第二阶段的描述

在第一阶段，客户企业决策层确认需求的紧迫性，决定满足该需求。但是，客户对于是否能够满足需求、以何种方式满足需求并没有把握。因此，客户企业在本阶段所要经历的事情是：决策层指定某些部门或者人员针对问题进行现场调查，追踪问题的根源，进行技术研究，制定出若干解决问题的方案，并讨论这些方案的可行性。如果最终确定了一种解决方案，那么决策层便开始考虑预算问题，即为了解决这个问题，企业愿意付出多大的代价，包括人力、物力和资金等。

本阶段最关键的事情是，我们要鼓励客户内部采购流程继续向有利于我方的方



向发展。如果客户最终无法找到圆满解决问题的方案，或者客户所选定的解决方案不利于我们进行销售，那么，对我们而言，客户内部采购流程就已经终止了。如何最大限度地使我们销售成功呢？答案是：让主动权掌握在我们手中。所以，在这个阶段，我们要做的事情是：帮助客户企业找到有利于我们进行销售的解决方案。我们应当找到一个途径，参与到客户内部采购流程中去。

如何快速而有效地参与到客户内部采购流程中去呢？这其中的关键点是什么呢？答案是：找对人。找到正确的接手人士，他不但能将关于客户采购的有用信息透露给你，而且还能带领你有效地参与到客户内部采购流程中。

看过《做大单Ⅰ:59招搞定大客户》的读者都清楚,客户内部一般分为5种买家，那么谁是本阶段应该联络的接手人士呢？答案是教练买家。教练买家是客户企业中的业务部、计划部或者采购部。一般情况下，客户企业决策层会委派业务部、计划部或者采购部对问题进行调研，并构思解决方案。为什么要找教练买家呢？原因如下：第一，在这个阶段，教练买家通常是客户企业中对实际情况了解最多，最明白客户企业到底需要什么的人，他们可以帮助我们及早把握项目的基本情况，让我们对客户的需求作深入的了解。第二，由于教练买家肩负构思解决方案的责任，其所提交的解决方案就将对客户企业决策层的决策具有非常大的参考意义。甚至可以说，教练买家所提出的基本框架，有可能是项目最终拍板时的基本框架。我们必须及早与之接触，使其对我们产生信任感，并成为我们的忠实拥护者，制定出一个倾向于我们的基本框架。第三,一旦教练买家成为我们的忠实拥护者,在整个采购过程当中,他们都将乐于向我们透露与项目有关的信息，这将有利于我们继续了解项目的进展情况，以及竞争对手的动态。

本阶段的开始点条件是：客户企业决策层确认了需求的紧迫性，决定满足该需求。本阶段的结束点标志是：客户企业决策层初步确定了问题的解决方案，同时为该解决方案确定了满足需求的预算。

本阶段成功的标准在于客户企业决策层找到了以下问题的答案：

①这个项目是否要执行？

②执行的预算费用在哪里？

③是否需要立项？

（二）机会分析

由于客户已经对项目的可行性进行了讨论，并确定了预算，所以，在这个阶段，我们可以收集到更多的信息来帮助我们进行机会分析，包括有关项目价值的更具体

的情况，以及客户内部的因素探寻。这些信息一方面能够帮助我们进一步了解项目的利润空间，另一方面可以使我们了解客户内部与项目相关的情况，确定销售策略。

需要收集的信息包括：

①项目的基本要求，如客户的需求框架等。

②项目带给客户的价值，如项目能给客户的哪些业务带来多大的业务增长量、利润增长量等。

③竞争情况，如有哪些公司与客户进行了接触，他们的实力如何等。

④项目的规模及预算，如明确的预算数字等。

⑤客户内部的决策流程，如关键人员、项目相关人员等。

⑥采购项目的进度安排，如采购项目进度表等。

表 12

客户内部采购流程第二步	研究可行性，确定预算
信息收集范围	项目的基本要求、项目带给客户的价值、竞争对手、项目的规模及预算、客户内部的决策流程、采购项目的进度安排
机会分析目标	通过对以上信息的收集和评分，判断该项目可能存在的利润空间、客户公关的突破点，并进行初步的竞争状况分析

首先，分析项目的规模、基本要求、采购项目的进度安排等，初步预计我方的资源和能力是否能够完成该项目，以及要完成该项目必须付出多大的成本，对比客户的预算，判断该项目是否有利可图。

其次，分析我方与竞争对手在产品、服务和客户关系方面的实力差距，估计我方在竞争中获胜的可能性。

再次，通过客户决策流程来确定客户中的关键人员，寻找公关突破点。

案例：信息化管理系统项目之争

A公司是一家中小型企业，由于信息化管理程度低，多次出现未能及时交货的情况，客户经投诉仍然未能解决问题，导致几个重要客户转向其他供应商，A公司的盈利水平急转直下。为了扭转这个局面，A公司的高层一致认为应当对公司的信息化管理系统进行改造和升级。由于目前盈利状况不佳，A公司希望能够以较低的成本来完成这个项目。目前与A公司进行接触的供应商有B公司和我方。



B公司在信息化管理系统行业内排名前五，擅长信息化管理系统的整体设计，当然，价格也相对较高；而我方是专门从事物流管理系统开发的公司，设计的物流管理系统在业内享有盛誉。

请初步分析一下在这场竞争中我方处于什么样的位置？

案例分析

A公司陷于困境的原因主要是交货不及时，导致客户流失，因此，客户最需要解决的问题是物流问题。B公司擅长信息化管理系统的设计，而我方擅长物流管理系统的设计。可以看出，我方的产品相比B公司而言更有针对性，更容易满足A公司目前的需求。为了节省开支,A公司希望能够以较低的成本完成该项目。相比而言，B公司的报价可能会高于我方的报价，我方在价格上占有优势。在品牌上，B公司与我方均有较大的知名度。综合考虑，我方比B公司更有竞争优势。

二、核心构成：销售推进八步流程第二步"如何与客户进行初步接触"

（一）流程关系图

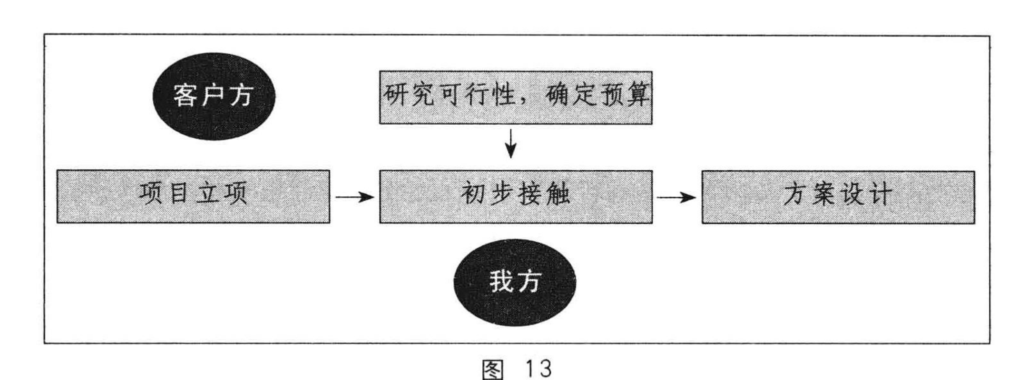


图 13

（二）初步接触

1. 什么叫初步接触？

初步接触就是通过电话邀约及上门拜访，介绍公司优势，使客户愿意与我们进一步接触。

（1）电话邀约

电话邀约就是先进行客户规划，对客户进行基本了解后，再作电话沟通。客户规划就是通过收集客户以及市场的信息，了解客户和市场的基本情况，经分析后，找出我们的主要客户群，并对主要客户群的基本信息进行整理，形成客户信息管理系统的基础资料。

客户规划的目的包括：找出目标客户群、客户的基础信息和所存在的销售机会。

（2）上门拜访

由于客户已经发现自家企业当中存在的问题，并确认需求的存在，因此，在客户内部采购流程的第二阶段，客户会研究解决问题或者满足需求的方案的可行性，并确定预算。我们应该做些什么，才能够加入到客户内部采购流程中去呢？

在销售推进八步流程的上一阶段，我们通过项目立项，已经使客户方经手人士对我们是否有能力帮助客户解决问题有所了解。销售推进八步流程的第二个阶段是初步接触。如果销售流程推进顺利的话，第二阶段我们将通过电话沟通使客户产生兴趣，使其希望与我们进一步沟通，并与我们确定好初次会面的时间、地点等，继而我们进行上门拜访。在这个阶段的末期，客户会提出让我们提交初步方案，我们将进行下一轮的技术突破。

2. 初步接触阶段的目的

（1）电话邀约的目的

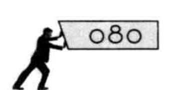
通过客户规划，我们已经确定了主要客户群，对他们的基本情况和可能的需求也已有所了解。问题是，我们应该如何与主要客户群进行初步接触、参与到他们的采购流程当中去呢？在销售推进八步流程中，通过电话邀约与潜在客户进行初步接触，使销售推进八步流程能够顺利开展，走出第一步，是最为重要的。

①品牌宣传，广而告之。

从现实的角度考虑，电话邀约是为了与客户开展销售项目；从长远的角度考虑，电话邀约是进行品牌宣传的一种手段。通过电话邀约，使接触到我们的每个客户知道我们是干什么的，我们所代表的企业是干什么的，我们服务的企业的行业地位等。

②激发并引起客户的兴趣。

与客户的第一次沟通，要与客户建立良好的信任关系，激发并引起客户的兴趣，



为下一次客情维系打下基础，这是我们在电话邀约阶段应该完成的任务之一。

③筛选并发现潜在客户。

在这个阶段，我们只是确定了我们的目标客户群，对于具体哪些客户会为我们带来利润并不清楚。通过电话邀约，我们可以确定客户对我们的产品和服务的需求程度，从而作出判断，从客户名单中筛选出A类客户，使存在销售机会的客户转变为我们的潜在客户。

④为上门拜访作准备。

电话邀约是销售推进八步流程的第一阶段，要想成功实施销售，只与客户作电话沟通是远远不够的，还需要作进一步的会面访谈。电话邀约的目的之一就是与客户就会面的时间、地点、涉及的主题、参加人员等内容进行确认，为上门拜访作好准备。

（2）上门拜访的目的

首先要考虑的是，客户希望在会面中得到什么？本阶段对应客户内部采购流程的第二阶段：分析研讨，确定预算。客户企业目前要做的事情是：研究出解决问题的思路，讨论该思路的可行性，并作出预算。对于客户来说，他们已经深切地体会到自家企业所面临的问题了，并且向我们吐露了目前遇到的困难，希望我们能够协助他们解决这个问题。但是，一方面，他们对这个问题是否存在解决的可能性还没有明确的判断，对如何解决这个问题也并非心中有数，因此期望在与我们的会面中找到答案；另一方面，客户对我方的实力还不是特别清楚，因此希望通过会面对我方作进一步考查。

①宣传公司的优势。

我们可以通过向客户介绍我们公司的品牌、技术优势、客户见证、发展方向等方面的内容，增进相互之间的了解，使客户建立起对我们的信任。第一，在案例挑选上，我们应当特别介绍同行业中的类似案例或者大型项目，这些都能够提高客户对我方的综合实力的评分。第二，我们应当向客户介绍本行业技术发展的大概情况。这不但能够带给客户一些新的知识，使客户乐于与我们进行交流，同时也显示出我方的技术实力，使客户对我们更有信心。

②提交草案。

客户希望我们能够帮助他们解除困扰，最好的办法就是给他们指引方向。一方面，我们要根据客户所面临的问题，提出一些建议，使客户明确问题可以解决和如何解决，进而帮助客户针对问题进行立项。客户对解决这一问题产生信心，我们的销售流程才能够向前推进。另一方面，向客户提供建议，也能够体现出我方的实力，

增强客户对我方的信心。

除了考虑客户的需求之外，我们本身希望从中获得什么呢？在整个销售流程中，使销售顺利向前发展是我们考虑的出发点。一方面，我们要促使销售流程向前发展；另一方面，我们还要为销售流程后续阶段作好充分的准备，例如客情关系的建立、客户信息的收集等。

③找到经手人士。

并不是所有客户方的人员都是我们要联络的对象，只有能够帮助我们推进销售流程、拿下销售项目、获得销售订单的人才是我们的客户方联络对象。因此，是否找到正确的经手人士对我们销售成功与否影响非常大。

④建立客户关系。

客户关系的建立应该从销售流程的一开始就着手进行。建立客户关系并不只是与企业中的某一个人建立联系，而是与销售项目相关人员都建立联系，因而是个长期的过程，必须从一点一滴做起。与客户建立良好的关系，也就是使客户对我们产生信任感，这种信任感可以在项目的关键阶段为我们加分，保障销售项目的成功。

⑤确认必要信息。

与客户探讨其目前面临的问题，了解客户的需求，一方面可以帮助我们与客户建立和谐的合作关系，增强客户与我们进行合作的愿望，另一方面也有利于我们为销售流程的后续阶段作准备。除此之外，我们还应当明确客户内部的采购流程、客户内部的角色和职能分工，分析谁是项目的负责人和决策者。

3. 初步接触阶段的步骤

（1）第一步：初步达成共识

电话邀约的第一步就是要以一种和缓的方式向对方道出我们打电话的目的。此时的重点不在于引起对方的兴趣，而在于营造一种和谐的气氛，使对方愿意让电话沟通继续下去。如何争取到对方的耐心呢？我们可以进行自我介绍，让对方知道我们的基本情况，以坦诚博取对方的好感。让对方清楚我们是谁，我们为哪个企业服务，我们的企业提供哪些产品和服务，但是不要试图询问其需要哪些产品和服务，不要引起对方的戒心和不满。当对方愿意与我们继续通话时，我们才能进入到下一步骤。

（2）第二步：试探对方的痛苦体验

在进行客户规划时，我们通过调查对客户的基本情况有了一定的了解。在电话邀约中，我们要充分利用已经掌握的信息，通过对客户情况的简单分析，准备若干个问题，让客户意识到他正面临的困扰。我们可询问对方是否正困扰于某方面的问

题、这个问题持续了多久，对方是否尝试过解决这个问题、结果如何等。尽可能地引导客户谈论其目前所面临的问题，重点是引起对方的兴趣，通过让对方深切体会该问题所带来的痛苦，引导客户下定解决问题的决心。

（3）第三步：约定见面的时间，达成关于第一次会面的共识

如果确定对方已经意识到自己所面临的问题的紧迫性，那么，此时就是我们提出进一步沟通的好时机。我们可向对方提议进行当面会谈，并约定会谈的时间、地点和联系人。如果已经确定好第一次会面的时间、地点，接下来我们要做的就是确定会面的内容。我们可与对方商讨，设定几个会面所要解决的问题，以便使本次会面产生一定的作用。另外，询问是否应该做些准备工作，应作好哪方面的准备，以能够更好地帮助会谈产生效果。

（4）第四步：见面时，寻找共同话题，营造和谐气氛

与熟人交谈，自然可以开门见山地直接引出各种话题。与客户初次见面，则应认真考虑如何选择话题。话题的好坏会影响到你与客户沟通的深度和广度。尽量找大家都熟悉的话题，这样就能谈下去。比如最新的热点新闻，客户企业所在的行业发展情况，客户家乡的情况等。注意切换话题时，不要打断别人的话或抢接别人的话头，扰乱别人的思路。谈话之中要随时注意：我是与别人沟通，而不是与别人比赛。切忌与对方争论不休。

（5）第五步：仔细观察你的潜在客户

在会谈期间，你的潜在客户是坐在你前面并感兴趣地不断点着头，还是坐在办公桌后面交叉着胳膊、歪着脑袋，一副厌烦、不感兴趣或怀疑的样子呢？你要仔细观察潜在客户传递给你的肢体暗示，并且及时修正策略。

（6）第六步：提些有意义的问题，确认对方的痛苦

提问是一种沟通、对话的技巧——它帮助你发现你的潜在客户的需求，并通过双方的互动找到答案。如果你发现自己在访谈时一直以自我为中心地谈个不停，那么你很可能只顾着谈自己而忽略了业务。因此，提有意义的问题、仔细倾听对方的回答与提供可靠、有帮助的信息同样重要。还有件最重要也是经常被忽略的事，那就是想办法了解客户方是否有权作决定。

在谈论到客户所面临的问题时，我们不要只是一带而过，应学会提问和倾听，帮助其理清企业目前的状况，并把这些信息记录下来。需要确认的内容是：客户痛苦的原因。在帮助客户确认痛苦的原因时，我们可以采用以下方式。

首先，我们可以通过问开放型问题让客户畅所欲言，鼓励客户谈论其对目前所面临的困难的看法，不要对客户的想法进行限制，并将这些内容记录下来。

接着，分析客户所提及的内容，尝试对这些内容进行总结，归纳成几条，并使用控制型问题询问客户，引导客户对其所提及的内容进行整理，令其更为理性地看待这些痛苦。

最后，对控制型问题的结果作出分析，明确问题的答案，并使用确认型问题来询问客户，使客户和我们都能非常肯定地、有条理地找到问题的答案。

帮助客户确认问题的过程非常重要，它将帮助我们在客户心目中树立一种可信赖的形象，同时我们也可获得所需的信息。

（7）第七步：展示参考案例

当我们与客户进行第一次接触时，特别是当我们的知名度不是很高时，如何让客户对我们产生信心呢？答案是：向客户提供真实的、成功的参考案例。参考案例就是一些实例，它们能够证明我们在满足客户需求方面的能力。我们要准备约半打案例以论证我们深厚的实力，还要作好在访谈时讨论这些案例的准备。参考案例也对确立我们公司在行业中的位置起很大的作用。我们永远不要直接地批评一个竞争对手。取而代之的是，展示一个成功的案例（换句话说，讲个故事），用以证明我们的老客户通过我们的工作已经受益。

通过向客户介绍真实的、成功的参考案例，我们可以向客户说明我们所提供的产品和服务曾经怎样地帮助过其他企业解决了类似的问题。在向客户介绍案例的过程中，我们可让客户体验其他企业所存在的问题和困境，尽量引起客户的共鸣，使客户在较短时间内对我们公司产生信任感。只有产生了信任感，才能够消除客户的防范甚至敌对心理，使客户产生进一步沟通的兴趣，向我们敞开心扉，与公司讨论其企业中存在的问题。

参考案例可以向客户提供实例，说明其同行是如何因为与我们公司合作而走出困境的。即使客户未面临相同的问题，其处境也必然存在相似之处。我们进行案例介绍时要注意客户关心的重点，不要一味沉醉于已有案例的成功上。尽管案例的成功是我们最需要向客户展示的，但并不是客户关心的重点，我们介绍的重点应该放在其他客户如何利用我们所提供的产品或服务，成功地解决了某个业务问题上。我们向客户展示案例时，所要介绍的内容包括：

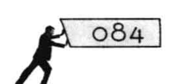
①客户的基本情况；

②客户企业所面临的重要问题；

③问题的根源是什么；

④解决该问题需要产品具备哪些性能；

⑤我们的产品和服务如何帮助客户解决这个问题；



⑥如果客户已经给予我们反馈，可以介绍目前问题解决后的情况如何、对客户收益的影响。

（8）第八步：提供良好的解决方案

为了完成销售任务，你必须让潜在客户深信你能为他们的难题提供解决方案。也就是说，关键在于你是否能使他们相信你所提供的是他们最满意的产品或服务，并相信你能兑现自己的承诺。在与客户进行沟通的时候，除了向客户展示我们的成功案例之外，我们可能还需要设想一个适合客户的方案。在初步接触的时候，我们并不需要详细的方案设计，只需要一个初步方案就可以解答客户的问题。将客户可能出现的问题与已有的案例结合起来，我们可以得出初步的方案。在结束的时候，总结我们提出的解决方案，回答能帮助客户作决定的任何问题。

4. 初步接触阶段的工作任务清单

①了解项目小组的组织架构及内部分工；

②分析客户内部需求及决策标准；

③发展客户公司内部的线人；

④通过线人了解该项目的负责人；

⑤找到该项目的负责人。

5. 初步接触阶段的成功标准是什么？

（1）电话邀约的成功标准

根据每次电话邀约的情况，我们可以总结出电话邀约要符合的条件：

①已经符合目标客户的选择标准；

②对方至少是经手人士；

③客户对项目比较有兴趣，而且一定会慎重考虑；

④已经与经手人士确认好会面的具体时间、地点等；

⑤对方比较积极，而非强迫性的互动行为。

（2）上门拜访的成功标准

通过拜访初步建立客户关系，确认双方都有建设性的意向；同时，客户提及初步方案，准备向相关部门进行汇报。

上门拜访的成功标准需要符合的条件：

①找对合格的经手人士；

②向客户方介绍本公司在技术能力上的优势；

③明确客户内部的采购流程，了解可能的项目负责人；

④建立并发展与经手人士的关系；

⑤双方达成共识，可以进行招投标方案设计。

6. 初步接触阶段的注意事项

（1）总结电话邀约的主要步骤。

表 13

3个步骤	细 则
自我介绍	1. 我是谁？ 2. 我为谁工作？ 3. 我推销的是什么产品？
晓之以利	1. 我们公司有什么服务？ 2. 我们公司是怎样帮助别人的？（最好是与其同类的公司） 3. 我们公司帮助别人、给予别人的好处是什么（或带来什么利益）？ 4. 我也能够为你们做同样的事
以约会收尾	1. 自然邀约，无压力 2. 确认时间、地点、联系人

（2）总结电话邀约的注意事项

第一，在适当的时间；

第二，找适当的人；

第三，讲适当的话，问适当的问题。

表 14

电话邀约注意事项	
在适当的时间	1. 不认识预约拜访的对象时，一般在上班之后半小时，下班之前半小时的工作时间内 2. 认识或知道预约拜访的对象时，可尝试在上班前 30 分钟或下班后 1 小时内，以及客户所习惯的时间联络
找适当的人	1. 在不同行业、不同规模的公司中，当购买对象不同时，“适当的人”是不同的，事前要针对不同产品和服务的关键人员进行深入研究，找到共同点，在电话营销中才能找到“适当的人” 2. 在找不到拜访对象时，要就地取材，趁机收集客户资料（如交接目前处在客户采购流程的哪个阶段），了解客户需求，为下一次电话邀约作准备
讲适当的话，问适当的问题	在找到适当的人后，一定要谈关键人员关心的话题，根据其所处的采购流程的阶段，提供其所需要的信息及支持，为其解决面临的主要问题。在彼此熟悉之后，要多与客户沟通，了解客户的个人兴趣

（3）上门拜访需要注意的事项

第一，每一次拜访都必须有所进展。销售的成功并不是一蹴而就的，销售的成功是通过流程的一点一滴推进获得的，必须保证与客户的每次沟通都能够有所收获，或者至少让对方给予明确的承诺，有机会进行下一次沟通，保证销售流程不中断。

第二，每一次拜访都必须让客户有所收获，为其带来好处或利益，让其感觉有价值，愿意与我们继续交流，或者给出明确的答复，同意我们进入下一阶段。

第三，明确客户内部采购的流程与角色，建立客户关系的倾向性。

第四，引导并满足客户需求，协助解决客户面临的问题。

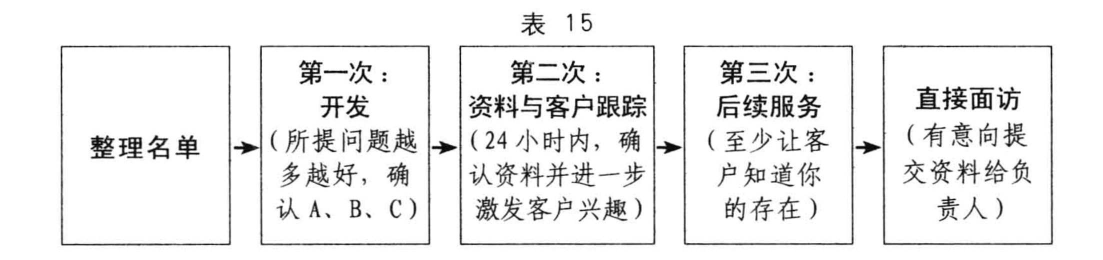
第五，客户购买产品或服务的最终目的，都是为了满足其背后的某些需求——购买价值观。销售人员的工作就是：找出客户背后的真正需求及其所想满足的价值，进而调整销售方式及产品介绍过程，以满足客户真正的潜在需求。在找出客户真正的潜在需求前，不要介绍你的产品，因为你根本不知道该如何介绍。

7. 初步接触阶段的销售技巧

初步接触时，第一环节的电话邀约是极其重要的，销售人员应该视情况寻求最佳的销售方法，只有掌握了最佳的销售方法，才能做到得心应手。

（1）确保走好电话营销的流程

表 15



（2）电话邀约的技巧

①字斟句酌地编写打电话的用语，将其烂熟于心，并在打电话之前演习多遍；

②假设各种可能出现的被拒绝的理由，针对每一种拒绝理由想出应对招式，并和同事讨论这些应对招式，然后将这些应对招式熟记于心；

③事先尽可能地了解受邀约客户的背景，并粗略估计一下与之做成生意的可能性有多大；

④在打电话前将带有日历的记事本、笔、公司简介、对付客户各种异议的方案放在眼前，以便随时取用或参考。

在通电话过程中，我们应该注意以下这几点，往往这几个步骤也就是在邀约过

程中助你走向成功的关键！

第一，说明身份；

第二，说明目的，约请面谈；

第三，克服拒绝借口。

下面有几个不同场合关于电话邀约技巧的例子，遇到这些情况，我们该如何去解决呢？

表 16

<table>
<tr><th colspan="3">客户电话沟通记录</th></tr>
<tr><td colspan="3">第一次：开发</td></tr>
<tr><td>流程</td><td colspan="2">A销售人员：您好！麻烦您帮我转一下技术部，好吗？
客户：好的。
A销售人员：您好！请问您这边是技术部吗？（确认部门）
客户：是的。
A销售人员：我想请问一下贵公司负责技术的总工是哪位？（找到人）
客户：我负责，有什么事情跟我说就可以了。
A销售人员：您好！我这边是东方自动化有限公司，我姓A。请问您贵姓？
客户：我姓 ×。你有什么事情吗？
A销售人员：是这样的，5月30日我们在上海做了一次关于 ×× 产品的业绩展示会，效果还挺不错的。6月26、27日我们会再做一次业绩展示会，想邀请您过来参加，请问可以吗？</td></tr>
<tr><td></td><td>第一种情况
（客户没有兴趣）</td><td>第二种情况
（有意愿进一步沟通）</td></tr>
<tr><td>类型</td><td>客户：好的，你先把资料发给我们看看。传真号是……
A销售人员：好的，可不可以把您的邮箱告诉我呢？
客户：你发传真给我就可以了。</td><td>客户：交流会我们不参加。
A销售人员：那我想问一下，公司今年在使用设备方面主要涉及哪些方面呢？
客户：你们主要做什么产品？
A销售人员：我们是专业从事电气自动化的 ×× 产品，很多企业都用过我们的产品。5月份的时候我们跟上海市YY集团合作过，他们觉得我们的产品很不错。我想问问您是否需要了解一下呢？
客户：我们需要ZZ款式的产品。</td></tr>
</table>

续表

客户电话沟通记录		
类型	A销售人员：传真是可以的，但资料太多，我想没有必要浪费太多时间，您方便给我邮箱吗？ 客户：我的邮箱是…… A销售人员：好的，我下午把资料发到您邮箱，明天跟您确认一下！谢谢您！	A销售人员：太好了，这个产品是我们公司主推的产品，知名的CC公司刚刚购买过，反馈非常好！ 客户：那你发一些资料过来吧。 A销售人员：好的，我想问问，什么时候我们可以见个面，我亲自送过去呢？安排在什么时间好呢？ 客户：下个月吧！ A销售人员：好的，那请您告诉我您的邮箱。我先发给您资料，明天与您联系！ 客户：我邮箱是…… A销售人员：好的，我重复一下……谢谢您，回头与您确认，好吗？ 客户：好的。
	第二次：资料与客户跟踪	
	A销售人员：您好！请问是××吗？ 客户：我是。 A销售人员：您好，我是东方自动化有限公司的A，我想跟您确认一下，我6月5日给您发的资料有没有收到？您有没有认真看过呢？	
	第一种情况 （客户心情不好）	第二种情况 （有意愿进一步沟通）
类型	客户：资料我收到了。 A销售人员：那您看得怎么样了？希望您可以提出宝贵的意见和建议。 客户：资料我看了，我们现在不需要。 A销售人员：是不是我发的资料不符合你们的需求呢？ 客户：我有你的联系方式，我们有这方面的需求时，我再联系你。	客户：资料收到，我们先向领导汇报。 A销售人员：好的，谢谢您！您看我方不方便同您的领导沟通一下，看看他对资料的意见？他的电话是多少呢？ 客户：好的，他的电话是…… A销售人员：好的，谢谢您！我沟通完后，向您汇报一下进展。 （另一种可能） 客户：我们先让领导看看，他觉得好的话会联系你的。 A销售人员：好的，谢谢您！过两三天我再给您电话吧，然后听一下您领导的意见。

续表

客户电话沟通记录		
	A销售人员：好的，谢谢您！另外，我们这边若有新的相关产品讯息，我会及时发到您邮箱，请您有时间就查收一下。 客户：好的。	
	第三种情况 （资料没有收到）	第四种情况 （资料客户已经看了，有一些问题，需要进一步沟通）
类型	客户：你发的资料我没有收到，你再重新发一次。 A销售人员：不好意思，我再同您确认一下邮箱，您的邮箱是…… 客户：是的。 A销售人员：好的，我稍后把资料发给您，您有时间就查收一下，我明天给您电话再确认一下。	客户：资料我收到了。 A销售人员：那您看得怎么样了？还有什么地方需要调整吗？ 客户：我觉得这个产品主要是关于HH方面的技术。 A销售人员：这个是很重要的。 客户：但是对我们的针对性不是很强。 A销售人员：不是的，很多企业也会遇到同样的问题……除了这个问题，还有没有别的什么需要调整？ 客户：只有这个问题。 A销售人员：好的，那我再根据您这边的需求把相关产品的资料重新发给您，您看这样可否？ 客户：好的，你发资料给我吧！ A销售人员：好的，两天内我会发给您，到时候再进一步确认吧。

三、辅助工具：初步接触的配套工具

（一）客户上门拜访总结报告表

表 17

编号： 大客户经理：		日期：　　年　月　日	
客户名称		客户编号	
拜访处在哪个阶段	□客户规划与电话邀约；□客户拜访；□提交初步方案；□方案演示与技术交流；□需求分析及方案确定；□项目评估；□商务谈判；□成交		
拜访对象			
拜访时间		拜访地点	
拜访主要内容			
要达到什么样的效果			
拜访陪同人			
拜访实际情况			
关键评估元素情况	我们的成功之处	我们的失败之处	客户建议
拜访中对客户的承诺	反馈时间	责任人	任务行动计划
约定下次拜访时间：			
约定下次拜访地点：			
下次拜访目的：			
下次拜访主要计划：			
对该客户拟采取的下一步行动计划：			
领导建议： 签字：　　日期：			

（注：不单在第二阶段，销售过程中任何阶段存在拜访行动都得填写该表。）

（二）资源支持申请表

表 18

<table>
<tr><td colspan="6">编号：
大客户经理：　　　　　　　　　　　　　　　　　　日期：　年　月　日
客户分类：□ A 类客户；□ B 类客户；□ C 类客户；□ D 类客户；□其他 ______</td></tr>
<tr><td>项目名称</td><td></td><td>客户</td><td></td><td>客户编号</td><td></td></tr>
<tr><td>需何支持</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>支持原因</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>支持时间</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>支持形式</td><td colspan="5">□出差；□提供专业服务；□其他 ______</td></tr>
<tr><td>有何要求</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>预期目标</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>资料附件</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">审批</td><td colspan="2">所属部门领导审核</td><td>总经理审核</td><td colspan="2">人力资源管理部门领导审核</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

（三）营销活动信息表

表 19

企业名称		企业标识 / 编号	
使用业务类型		开始使用时间	
业务总量		费用构成	
使用时长		购买频率	
第一需求			
优惠政策			
对新产品的倾向			
公司报价情况			
公司评价			
业务承办人		业务介绍人	
特殊需求			
异常信息			
异常客户跟踪信息			
营销活动记录、费用、时间			
信息登记日期		信息采集人	
信息录入人		信息审核人	
信息审核标记			
信息修改记录			

（四）客户内部采购流程信息表

表 20

步骤	采购过程	采购负责人	职位	考虑因素

（五）客户内部组织结构图

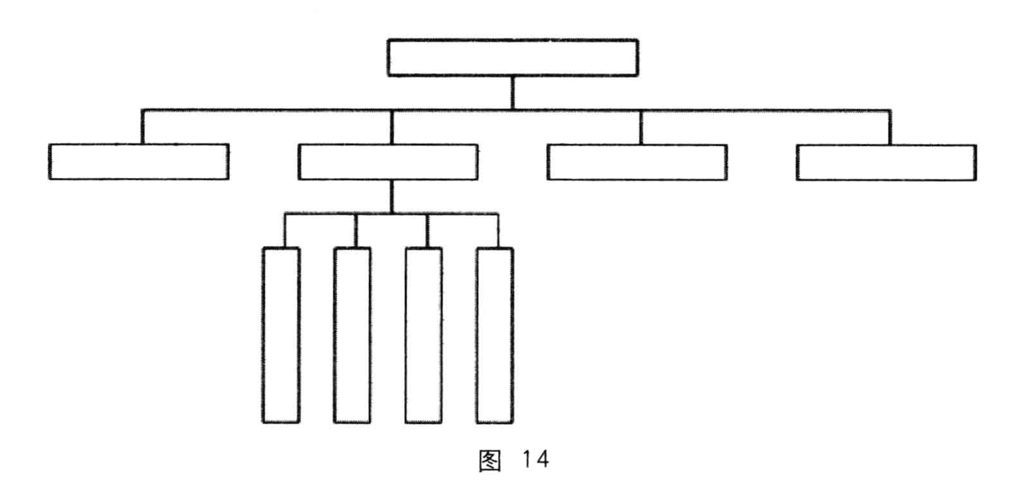


图 14

（六）客户内部与采购相关人员的角色与态度分析表

表 21

项　目	描　述	选　项
姓　名	（客户本人的姓名）	
职　务	（客户在所服务机构的职务、在组织结构图中的位置）	□操作层；□管理层；□决策层
科　室	（客户所在科室的名称）	□财务；□采购；□使用；□技术
角　色	（客户在采购流程中的角色）	□发起者；□设计者；□决策者；□使用者；□评估者
态　度	（客户对我们的态度）	□支持者；□中立者；□反对者
联　系	（与我们联系的密切程度）	□密切；□频繁；□疏远；□未联系

（七）建立客户关系评估分析表

表 22

编号： 填写人：　　　　　　　　　　　　日期：				
项目名称			项目编号	
项目决策人	所属部门	对项目的作用	目前的关系	影响项目的比重
评估结果分析： 填写人签字：　　　　日期：				
领导建议： 填写人签字：　　　　日期：				

（八）强化客户关系计划表

表 23

编号： 填写人：　　　　　　　　　　　　日期：							
与项目有关的角色	推动的影响力	和竞争对手间的关系	竞争对手间的活动情况	客户所在的科室	强化对策	时间	检查对策

四、指导汇总：初步接触阶段经典案例

案例：3 000万元的项目运作为何成功?

这是玻璃行业的一个典型案例。

几年前，X城要建一个航站楼，当时总投资200亿元，甲方对其的定位是要将其建成国内一流的航站楼，所以最终确定选择进口品牌的玻璃，但为了避免国内一些企业和舆论产生质疑，就特意拉上国内的A公司和B公司陪标。也就是说，国内牌子是被拉过来陪标的，就是走个过场而已。结果却出人意料，我们来看一下A公司是怎么搞定该项目的。

接到邀请，A公司销售员小黄第一时间就赶过去，首先拜访该项目的总指挥黄总，不巧黄总不在。小黄了解到他是新加坡的著名设计师，机场项目就是他设计的。了解到黄总不在办公室后，小黄决定到其他部门转一转，正好转悠到了甲方公司的成本中心，里面有一个女孩正是搞工程预结算的。女孩非常热情，小黄与她在公司里攀谈起来，她向小黄透露了很多关于项目组织以及进展的信息。临走的时候，两人还互留了电话号码。后来，小黄通过该女孩了解到甲方准备选择灰绿色杂交玻璃，在国外的厂家中邀请了葛兰威宝等两家，国内邀请了A公司和B公司，国外生产的是在线玻璃（技术名称）。

之后小黄给女孩打电话，约她出来吃了两次饭，还给她送了一些水果，了解到很多关于她的私人信息。两人谈得很投机，小黄成功地把该女孩发展成为内线。

3个月后，甲方准备开技术交流会，邀请了几个玻璃厂家一起介绍产品和技术，项目总指挥黄总一并参加。交流会一共进行两天，A公司被安排在第二天的下午参加。接到通知后，小黄想了解更多关于交流会的信息，恰好内线女孩打来电话告诉了他一个消息：黄总只有第一天上午在，其余时间都不在。黄总在场的那一天上午安排的是葛兰威宝，在这样的安排下，A公司岂不是无法接触并影响到黄总了?

那个女孩帮了A公司，她运用关系帮A公司调换了出场顺序。她跟甲方负责此次项目的人说："A公司的技术总工要出国，只有第一天上午有时间；第一个出场并不好，A公司也是没有办法。"那个负责人马上与葛兰威宝的销售经理取得了联系。经协调后，葛兰威宝同意调换顺序，这样A公司就被调到第一天上午，得到了一次宝贵的机会。

接着，A公司就开始商量怎么在这次技术交流会上引导甲方决策人，尤其是黄总。经过考虑，A公司一致认为国外的品牌全是在线技术，是威胁最大的敌人，应该联合国内的品牌，共同展现离线产品的优势，先把国外的挤出去再说。

几天后，A公司销售员小黄和徐总一起参加了由甲方组织的技术交流会。徐总以专家的身份介绍了离线技术跟在线技术相比的优势，还引用了香港集团采

用在线玻璃导致开胶的案例，使甲方包括黄总在内的人都为之震惊。

又过了几天，小黄去找黄总，想了解一下他的想法，不巧他又出差了，于是小黄想起那个内线女孩。女孩告诉他一个重要信息，黄总出国了，但回来要在香港转机。

在香港转机？小黄想到了应好好利用这次机会，拉他到香港集团看一下，验证那一天技术交流会上所讲的开胶案例。小黄马上联系香港办事处的同事，委托他们帮忙查一下航班并接机。一个月后，黄总从国外回来，一下飞机就被香港办事处的同事拉到香港机场转了一圈，亲眼看到了玻璃开胶的实例。这动摇了黄总选择在线玻璃的信心。

回来以后，黄总就让A公司挂大样，即样品测试，同时挂大样的还有其他几个厂家。当时三星有挂样设备，甲方就让所有人都去三星那里挂样。为了挂出最好的效果，小黄和徐总在挂样之前专程去采点，估算阳光照射的时间、方位，寻找最佳角度，然后才把样挂上去。几天后，小黄的车把甲方的人于算好的时间拉过去，令他们按照选好的角度看样，取得了最佳效果。此后，甲方的人要看别的厂家的挂样，小黄就以请他们喝茶为由尽快把他们引开，因此对别的厂家产品他们只是匆匆看一下，自然不会有那么好的效果。

经过这几件事情后，甲方决定选择离线产品。这样一来，A公司就把国外的两家公司全“干掉”了。紧接着设计院要写标书，问题又来了。甲方选样的是灰绿色杂交玻璃，这种玻璃当时在国内只有一家厂家能做，A公司也做不了。于是，小黄又去找黄总，引导他认为绿色跟灰色这两种玻璃比较好。经过几次交流，黄总对A公司非常信任，就同意小黄的看法了。

接下来，小黄的想法是将绿色和灰色写进标书里，这样才能体现A公司的优势。为此，小黄又找了甲方的工作人员，告诉他们绿色和灰色这两个方案黄总已经同意了，但还是希望他们承诺一下，最好以文件的方式确定下来。刚开始甲方的人不同意，后来小黄不断做工作，最终甲方被小黄磨得不耐烦，就以项目指挥的名义出了一份文件，明确指出绿色跟灰色项目为最终方案。为什么需要甲方出具这样一份文件呢？因为万一到了最后，人家说，把标书拿出来对比，这个颜色你生产不了，那是不是麻烦大了？前面的工作很有可能都白费了。这就是做预防。

后来设计院写标书，小黄又三天两头往设计院跑，请设计师喝茶，很快就把关系拉近了。结果，A公司在招标上成为被推荐的第一家。

小黄最后又做了两件事，一件是中标之前做的。小黄拿着事先准备好的文件，拜访了所有投标的幕墙公司，一共有二十几家。只要他们指定用A公司产品，就可以当场以优惠的价格签协议；如果当时不签，以后采购就享受不了优惠价格。

另外一件是中标之后做的。小黄事先向那个内线女孩了解了黄总的行程，女孩说黄总每周到工地开一次会，时间通常是周一8点半，幕墙公司负责人也

会参加。于是小黄每周一早上8点准时赶到工地，等黄总来了，就到其办公室坐一会儿，说几句话，在8点半之前就跟他出去，故意装作很熟的样子与其告别，结果被施工方的负责人看到，他们便以为A公司跟黄总关系很不寻常。

紧接着，小黄又去跟他们说："甲方的意思是就要选择A公司，只不过不好明说，要不然怎么会把我们列在标书上的第一位呢？

施工方的负责人听小黄这么一说，又亲眼见到小黄跟黄总关系很好，就相信了他的话。最终合同签订，A公司得到了该订单。

案例分析

该案例成功的关键在哪里？

有两点是需要我们注意的，第一点是在初步接触阶段，线人的作用发挥得比较好，双方达成了共识。而且A公司销售员小黄做项目非常有规划性，项目进展到哪一步，都事先把可能发生的问题考虑清楚了，甲方仿佛就是按照小黄想的来运作一样。这有点类似大项目，强调的不完全是技巧，还需要有非常好的思维能力。也就是说，你应该是一个导演，按照你的思路来一步一步引导项目，而不是被客户牵着鼻子走。你不能只拥有简单的知识和一些技巧，还要拥有一个全局的思路。

该案例中A公司销售员小黄的全局思路是怎么来的呢？首先，甲方要求用国外的产品，他就先把国外的干掉。为此他做了两件事：第一件，搞定线人；第二件，一方面做技术交流，另一方面让客户在香港机场亲身感受外国技术的劣势。最终，客户转而选择国内的品牌。第一个重要的部分就完成了。

其次，甲方选择用国内的产品，但是A公司还面临两道坎：第一，颜色不符合；第二，还没有搞定设计师。所以，小黄又做了两件事情：第一，在颜色上面把甲方的人搞定；第二，跟设计师一起喝茶聊天，保证A公司的技术可以上图。成功上图以后就是想办法攻克幕墙公司跟黄总，他首先做的是从商务的角度采取两个步骤：第一是围标；第二是在商务谈判的时候充分利用甲方，就是我们说的"甲定乙供"。但是在商务谈判之前，他必须把黄总搞定，在这个环节当中有一个商务公关细节，就是让黄总指挥对他产生更多的信任感。这里相当于把甲方搞定，接下来才开始跟幕墙公司互动。搞定幕墙公司靠两步：一围标，二狐假虎威。搞定幕墙公司以后，就可以签单了。

A公司的模式是：先把国外的干掉，确保自己的东西可以上图；然后把黄总搞定，进行商务公关；接着商务谈判，最后签协议。



第七章

业务推进流程八步体系之三：如何给客户做方案设计

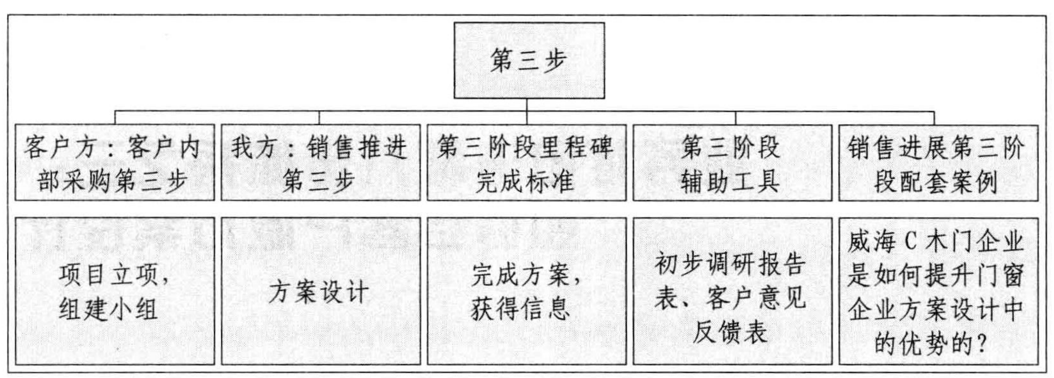


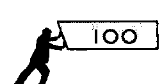
图 15

一、基础组成：客户内部采购八步流程第三步“项目立项，组建小组”

（一）客户方采购第三阶段的描述

在上一阶段中，客户企业决策层初步确定了问题的解决方案，同时为该解决方案确定了满足需求的预算。但是，客户企业决策层可能不会亲自着手设计解决方案的细节，而是将问题的解决思路以一种明确的形式发布出来，并且指定专门人员负责解决这一问题。因此，客户企业在本阶段所要经历的事情有：针对问题进行立项；指定人员，组建采购小组，专门负责该项目。

首先是项目立项。由于客户企业决策层不会直接参与解决问题，他们需要将解决问题这一任务交由下属或副手来执行。但是，他们仍然需要把握问题的解决方向，以一种非常明确的方式来向参与解决问题的人员说明解决该问题的思路，以保证最



终该问题可以以一种令自己满意的方式解决，并且所使用的资源不会过分偏离自己设定的标准。因此，决策层将专门就这个问题进行项目立项，将项目所要解决的问题、实现的目标和实现这一目标的指导思想书面化、明确化，以使项目最终能够符合决策层的设想。在这当中，我们最需要关注的事情有两件。第一，帮助客户企业进行项目立项。在立项过程中，决策层的看法还没有完全确定下来，我们帮助客户企业确定看法，也就是促使他们制定倾向于我们的标准。如何影响其制定倾向于我们的项目标准，我们将在项目型销售推进八步流程中详细介绍。第二，审查项目说明书。项目说明书非常明确地表达了客户企业决策层对该项目的最终看法。对项目说明书的仔细审查，将有助于我们确立帮助客户企业解决问题的思路。

其次是组建采购小组。为了圆满地完成项目，客户企业可能需要进行多方面的考查和考虑，其生产部门、财务部门、技术部门和采购部门等部门的成员都可能会参与到项目采购小组中。不同的小组成员，其关注点大不相同。譬如，生产部门成员可能更加关注项目的最终成果是否方便运用、操作性如何，而技术部门成员更关注项目所采用的技术的先进性、整个方案的可行性和效果等。所以，当客户企业组建起项目采购小组之后，我们应当尽快地弄清采购小组成员的情况，包括他们所在的部门、擅长的方面、做事风格等。把这些信息纳入到客户信息管理系统当中，将对我们深入了解客户、顺利实施项目型销售有非常大的帮助。

本阶段的开始点条件是：客户企业决策层初步确定了问题的解决方案，同时为该解决方案确定了满足需求的预算。本阶段的结束点标志是：客户企业组建项目采购小组，专门负责解决这一问题。

本阶段成功的标准有：

①问题顺利立项，得到企业内部各方面的支持和配合；

②客户企业成立项目采购小组，正式开始对外采购。

（二）机会分析

在这个阶段，客户企业针对问题进行项目立项，并指定人员组建采购小组，专门负责该项目的采购。这个时候客户的活动主要集中在内部，因此本阶段的机会分析是进行客户内部因素分析，评价客户需求，确定我们的公关策略。

需要收集的信息包括：

①客户需求分析，如立项说明书、项目要求等。

②客户组织结构，如与项目相关的主要部门等。

③采购小组信息，如采购小组成员名单、采购小组组长等。

④关键人员信息，如关键人员职务、兴趣、对项目的态度等。

⑤决策流程。

表 24

客户内部采购流程第三步	项目立项，组建采购小组
信息收集范围	客户需求分析、客户组织结构、采购小组信息、关键人员信息、决策流程
机会分析目标	通过对以上信息的收集和评分，评价客户需求，判断客户公关的突破点

首先，通过客户内部项目立项说明书，确认客户的预算、项目进度、项目要求等内容，判断其对我方资源投入的要求及我方成本，确认该项目的利润，决定是否对该项目进行立项。

其次，了解采购小组的信息，确认成员名单、组长。

再次，根据客户组织结构和决策流程，确定对项目有重大影响的关键人员名单，以及影响关键人员决策的人员名单。通过对采购小组成员、关键人员的深入分析，发掘他们的特点，确定公关策略。

（三）客户公关策略

对客户内部采购小组成员、关键人员，我们应当如何进行公关呢？

从某种意义上来说，一个人的动机影响着这个人的决策，动机不同，决策的结果也不同。所以，制定公关策略的第一步，就是要对这些人员的个人动机进行探寻，具体包括工作职责、个性特点以及个人需求等。

表 25

动机	具体内容
工作职责	技术、性能、质量、价格、安全、服务等
个性特点	工作风格、决策风格、思维风格、做事风格、社交风格、计划性、表达能力等
个人需求	完成任务、成就感、时间、职责、个人能见度、团体归属感、情感、标新立异、地位、规则等

在明确了客户内部人员的个人动机后，就要想办法影响他。制定公关策略的第二步，就是设计可能影响客户内部人员的路线。如图 16 所示，公关路线可以分为个人公关和关系公关。

个人公关是指我们针对客户内部人员的个人动机，与其直接接触，满足其个人需求。关系公关是指通过影响与客户内部人员有关系的人员，间接地影响客户内部人员。关系公关又可以分为组织外部关系公关和组织内部关系公关。

组织外部关系公关是指通过影响与客户内部人员有关系的外部人员，如家人、朋友等，间接地影响客户内部人员。组织内部关系公关是指通过影响与客户内部人员有关系的其他客户内部成员，间接地影响客户内部人员。组织内部关系公关又可以分为正式组织关系公关和非正式组织关系公关。

正式组织关系公关是指被公关人员与客户内部人员（采购小组成员、关键人员等）之间存在正式的权力关系和上下级关系，被公关人员对客户内部人员（采购小组成员、关键人员等）的影响是客户企业承认的、正式的。非正式组织关系公关是指被公关人员与客户内部人员（采购小组成员、关键人员等）之间存在除正式的权力关系和上下级关系以外的其他关系，如朋友关系等。由于被公关人员比组织外部关系人员对客户企业的情况更加了解，也能够间接地影响客户内部人员（采购小组成员、关键人员等）。

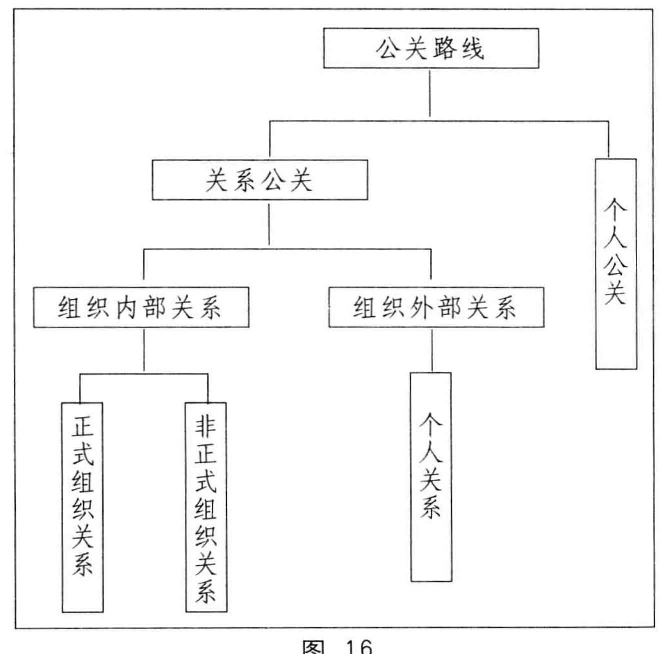


图 16

在明确客户内部人员的个人动机以及可能影响客户内部人员的路线之后，制定公关策略的第三步，就是将前面收集到的资料进行综合分析，确定对客户内部人员的公关路线，以及每条公关路线的要点。

表 26

制定公关策略的步骤	内容
第一步	探寻客户内部人员的个人动机
第二步	明确可能影响客户内部人员的路线
第三步	确定公关路线及公关要点

案例：信息化管理系统项目之争

在前面第六章的案例中，A公司希望对公司信息化管理系统进行改造和升级，成立了专门的采购小组负责项目的采购。C是A公司技术部的一名资深技术专家，A公司的总经理非常赏识他，任命他为采购小组的组长。

我方与其接触后分析：C希望公司的信息化管理系统能够通过这次改造和升级得到全面的改善，不仅仅是在物流管理方面，其他方面的管理也要能够跟上发展趋势，采用最先进的管理技术。在这个方面，C比较倾向于考虑B公司的产品和服务。但是，C也深知，如果采用B公司的产品和服务，在项目预算上可能会难以承受。另外，C与技术部的主管以及财务部的主管都是好朋友。

初步分析一下，我们应该如何对C进行公关？

案例分析

C作为技术专家，非常希望能够将信息化技术带到整个公司的管理当中，但是A公司目前的状况可能无法承担相应的费用。第一，其个人动机可以归纳为技术追求和价格。第二，可能的公关路线包括3条：个人公关（C本人）、正式组织关系公关（技术部主管，C的直接上级）和非正式组织关系公关（技术部主管和财务部主管，C在组织内部的朋友）。第三，公关路线及公关要点是：通过C的朋友——技术部主管和财务部主管，我方可以使C认识到当前企业面临的财务困难和首先要解决的难题。此外，在与C接触时，我方应该将介绍重点放在我方产品的技术特性和产品认可度上。

二、核心构成：销售推进八步流程第三步“如何给客户做方案设计”

（一）流程关系图

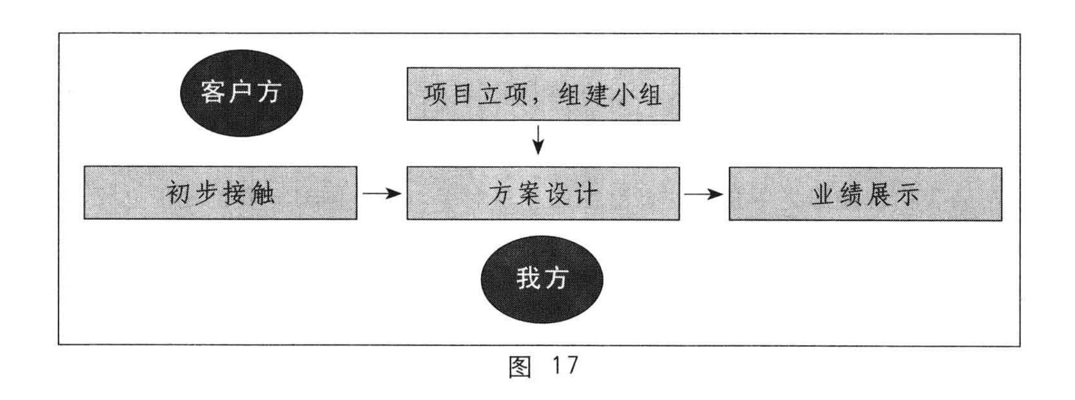


图 17

（二）方案设计

1. 什么叫方案设计？

在销售推进流程的上一阶段，我们通过对客户进行上门拜访与初步调研，向客户展示了公司的基本信息，并向客户提供了关于解决方案的性能方面的建设性设想，使客户对我们帮助他们解决问题的能力产生信心。但是，我们提供的建议还只是零碎的，客户希望我们能够尝试向他们提交较为完整的解决方案。所以，这个阶段的工作就是方案设计。方案设计就是指我们通过之前对客户的了解，根据客户的需求，设计出一份初步解决方案，并反馈给客户。

2. 方案设计阶段的目的

①显示公司的实力，建立初步优势。

客户对我们提出提交初步方案的要求，从某种意义上说是为了考查我们是否具备完成项目的能力。我们要竭尽全力完成解决方案，并且通过不断的沟通，完善我们的设计方案，使方案满足客户的要求，这可以帮助我们在客户面前显示我方在方案设计方面的优势，展现我们的工作风格和尽心尽力为客户服务的工作态度，这是我们可以做的、能够促进我们的销售流程的事情之一。

②支持客户项目立项后的实施。

在这个阶段，我们还要考虑哪些事情呢？我们应该注意到，在客户内部采购流程的第三阶段，客户主要的任务有两个：一是进行项目立项后的实施，二是组建采

购小组。我们知道，项目立项的实质就是以一种非常明确的方式发布解决方案的指导思想。我们的方案如果不符合该指导思想的要求，项目销售流程也就终止于此了。

如何让我们的方案更符合客户的要求呢？第一，改变自己，迎合客户的要求；第二，改变客户的观念，让客户更加偏向我们。如何改变客户？此时我们采取的策略应该是“无声胜有声”，即让我们的解决方案无声地证明自己。这时候客户对项目的要求还没有完全确定下来，我们应该从我方公司的实力出发，通过帮助客户设想解决方案最为关键的性能，用我们所设想的内容来帮助客户经手人士更好地进行立项后的工作，使我们的观点固化为客户项目所必需的要求，“先入为主”。这种办法可以帮助我们在无形之中挤掉许多潜在的竞争对手。与此同时，我们还能够保证我们的方案至少符合客户的基本要求。因此，协助客户进行项目立项本身就是帮助我们自己推进项目型销售流程。通过了解客户的需求，从我方公司的实力出发，帮助客户设想解决方案最为关键的性能，可以使经手人士更好地在客户内部进行工作。

③获得客户的认同。

随着销售流程的不断推进，客户内部会有更多的人员参与到项目采购当中来。为了使我们的方案能够顺利进入下一阶段，我们必须争取客户内部更多相关人员的认同。通过与客户内部人员讨论我们的解决方案，听取他们对方案的意见并据此作出合适的改动，获得客户内部人员对解决方案的认同，这个过程可使客户内部更多的人员了解我方公司。

④客户信息收集。

随着客户的内部采购流程向前推进，更多关于客户内部的信息不断涌现。与此同时，要使销售流程不断推进，我们需要更多的信息来进行机会分析，确定销售策略。因此，信息的收集是我们本阶段的重要工作内容之一。

⑤客户关系维护和发展。

客户在该阶段组建采购小组，这意味着将会有更多的客户企业内部人员参与到该销售项目中来，这些人员将在接下来的大部分时间里控制着采购流程。他们有权对供应商提交的解决方案的部分内容提出质疑，也可以对解决方案的改动提出自己的建议。因此，本阶段我们不仅要与客户方经手人士进一步发展关系，还要将客户关系推广到客户内部更广泛的范围中，譬如客户内部的其他部门、采购小组等。

3. 方案设计阶段的步骤

为了设计出高质量的解决方案，我们对解决方案的设计和修改必须满足 3 个方面的要求：

第一，解决方案必须满足客户的业务需求。



第二，解决方案所涉及的技术和产品必须有优势、安全可靠、兼容性强。

第三，必须通过具备丰富经验和专业能力的人员提供优质的服务，来体现公司的专业能力。

（1）确认客户需求

在进行初步方案设计之前，我们要对前一阶段与客户洽谈的内容进行确认，确保我们清楚地了解客户的要求，没有出现理解偏差，包括性能、技术、产品以及项目时间进度等方面。

（2）初步解决方案设计

初步解决方案的内容必须满足以下要求：

第一，初步解决方案所涉及的功能足以满足客户的需求。

第二，方案考虑到了客户对技术和产品的要求。

第三，方案在细节上考虑了与客户原有业务、系统的兼容性，并在此基础上最优化客户企业的整体性能；

第四，可执行性：方案考虑了客户在项目时间、资金预算上的要求。

（3）初步解决方案的修改

首先，与客户内部人员沟通，详细地记录他们对初步解决方案的看法和态度，以及对初步解决方案的改进有益的建议和观点。

然后，感谢客户内部人员对方案提出的建议。

最后，专业、高效率地完善我们的初步解决方案，确保新的方案能够针对客户的建议给出满意的解决办法。

4. 方案设计阶段的工作任务清单

①制订销售计划，确定战术方针、行动方案、行动小组成员、费用预算；

②确立技术服务突破目标；

③使对方形成对方案、产品和销售人员的认知；

④通过设计院等渠道了解客户方关键人员的态度及竞争对手的活动情况；

⑤与合适的渠道合作伙伴进行深度接触；

⑥向主设提交有利于我方的项目方案。

5. 初步接触阶段的成功标准是什么？

通过初步的部门访谈，深入并扩大营销开发关系范围，使更多的人认同我方目前的方案，同时使客户经手人士给予积极的评价，承诺进行业绩展示。

请记住这样一个原则：挑剔的客户才是真正的买家。当客户对我们提出的问题或要求越多时，我们成功的概率就越大。没有什么方案一开始就是完美的，如果客

户看到我们的初步方案后，提出了一些自己的疑问或建议，并且表示需要召集客户企业更多的人员参与到方案的讨论中来，也希望我们能够有更多的支持人员一同参与，以解答他们的疑问时，请不要感到沮丧，不必为自己的方案不够完美而感到担忧。客户希望将方案放到更大的范围内进行讨论，恰恰表示他认为方案有可取之处，值得让更多的人花时间和精力来完善它。相反，如果客户对方案不发表任何建议，也未提出正式的业绩展示邀请，可能是因为他认为花更多时间在这个方案上只是浪费而已。因此，在本阶段，如果客户表示需要进行业绩展示，那么销售流程就又向前跨出了一步。

（1）符合条件

①至少有对经手人士的部门有针对性地进行访谈；

②所提供的简单的客户化方案是结合访谈内容的；

③沟通至少要影响该部门的经手人士，方案要使其满意；

④发展与经手人士的关系（SPY），深化并扩大与其他人的关系；

⑤如涉及价格，一定要保证所提供的是价格范围，或是经过调研后的实际报价；

⑥在一段时间内，客户领导及其他部门对方案表示认可，承诺进行后续交流。

（2）销售过程条件

①对经手人士、客户内部相关部门进行针对性访谈。为了设计出针对客户需求的初步方案，必须对经手人士、客户内部相关部门进行有针对性的访谈，以获得有关项目要求的信息。与尽可能多的项目相关部门进行交流，这样有利于发现一些容易被忽视的问题。需求的准确定位能够帮助我们设计出较其他竞争对手更为出色、更符合客户要求的方案。

②与售前技术支持人员一起，利用交流与客户产生互动，了解其需求。协助售前技术支持人员与客户内部各个部门进行沟通，确保双方能够明白对方的意图，能够在相同的平台上交流，同时解决突发事件，保证双方沟通的流畅性，提高需求调查的成功率。

③利用客户对售前技术支持人员的评估来调查客户内部对我们的看法。在访谈之后，向客户了解他们对访谈效果的评价，以及对参加访谈的我方售前技术人员的评价，判断访谈是否成功，以及这次访谈对于树立我方公司形象的影响。利用这些评价找出我方需要改善的地方，同时发现客户的关注点。

④确保所提供的简单的客户化方案是结合访谈内容的。在将初步设计方案提交给客户之前，再一次检查设计方案的内容是否符合客户要求，避免由于沟通理解上所存在的问题导致提交的方案不能满足客户要求，损害我方的企业形象，导致我方

无法进入客户采购的下一阶段。

⑤沟通至少要影响经手人士，提交的方案要使其满意。最好先就我们的方案与客户方的经手人士进行交流，获得他对方案的认可。一方面，我们的客户方经手人士是客户采购流程的关键人员，他对方案的认可，可以帮助我们在客户企业中推广我们的方案。另一方面，客户方经手人士是目前客户企业中与我方关系最为密切的人，也是客户企业当中对我方最为信任的人。经手人士对方案所提出的建议，有可能最中肯、包含最需要解决的问题。

⑥如果涉及价格问题，必须保证提供的是报价范围，或者是经过调研后的实际报价。一般在提交初步方案的时候不要涉及报价。如果客户一定要我方给出报价，那么除非已经进行过详细的调研和计算，否则不要给出一个具体的价格，最好给一个价格范围。这样能够保证在后期方案变动时价格也能够灵活变动。

⑦争取获得客户高层领导以及其他部门对方案的认可，促使其承诺进行后续交流。在获得客户方经手人士对方案的认同之后，在经手人士的协助下，向客户高层领导以及客户方其他部门推广我们的初步方案，力争获得他们的认可。如果客户提出后续业绩展示要求，则表示我方完成了这一阶段的主要任务，顺利进入下一阶段。

6. 方案设计阶段的注意事项

①提交初步方案的同时，要与经手人士建立初步的客户关系。在进行销售时，我们要时刻牢记：发展客户关系。任何与项目的销售有关的客户方人员，我们都需要注重与他们建立良好的关系。在本阶段，经手人士是对我们的销售流程影响最大的人物，也是我们最应当关注的人物。

②在没有了解客户的需求之前，绝不提交方案，即必须提交客户化的解决方案。项目型销售最重要的原则就是“以客户为中心”。尽管我们强调在项目型销售中客户关系是最重要的，但是如果我们提交的方案不能满足客户最基本的要求，我们也就不能获得销售订单。

③提交的初步方案必须得到经手人士的同意及认可。无论如何，在采购小组开始接管整个销售项目之前，经手人士是对整个方案的走向具有最大影响力的人。无论我们认为我们提交的方案有多完美，如果不能取得经手人士的认同，就都难以形成对解决方案的性能的控制，也难以确立我们在该销售订单中的优势。

7. 方案设计阶段的关键技巧

在方案设计阶段，了解客户的需求非常重要，这有助于让方案设计实现事半功倍的效果。在实践中，我们总结归纳了以下 3 种方法，用来帮助销售人员快速了解客户的需求。

（1）6W3H 需求提问法

6W3H 是英文 Who（谁）、When（何时）、Where（在哪里）、What（什么）、Why（为什么）、Which（哪个）、How（如何）、How much（多少）及 How long（多久）的缩写，这是问问题必备的技巧之一。

“6W3H 人体树提问模型”是一种直接询问的方法，通过询问获取更多的信息。不管你销售的产品是单纯的还是复杂的，调查工作都是不可避免的。

客户购买产品是因为有需求，所以对销售人员而言，如何掌握住这种需求，使其明确化，就是最重要也是最困难的一件事，因为客户往往无法明确自己的需求到底是什么。

发掘客户潜在需求最有效的方式就是询问，询问最重要的手段就是运用“6W3H 人体树提问模型”。你可以在与潜在客户交流时，借助有效提出的问题，刺激客户的心理状态，使客户将自己的潜在需求逐步说出。

（2）漏斗式提问法

传统的销售人员提问时一般采用喇叭式提问法，其弊端就是以自我为中心，一味从产品、服务方面展开提问，没有首先考虑到客户的需求。

简单来说，漏斗式提问法就是一种运用逆向思维，站在客户角度考虑问题的倒金字塔模式。漏斗式提问要求真正从客户的角度出发，并且一步步引导客户产生需求。实践证明，这种提问方式的成功概率比喇叭式提问大得多。

（3）开放式提问法与封闭式提问法

封闭式问题类似对错判断或多项选择题，回答只需要一两个词:“是”或“不是”，“对”或“错”，“知道”或“不知道”，等等。封闭式问题的好处在于能够确认客户对某一事件的态度和看法，从而帮助销售人员真正了解客户的想法，它针对特定的范围对目标客户进行询问，客户一般只能选择“是”或“不是”。其主要的目的在于引导客户注意到我们想要强调的重点，或者引导对方将思考的重点朝我们希望的方向发展。

开放式问题不像封闭式问题，只是回答“是”或“不是”、“对”或“错”，而是需要解释和说明，客户需根据我们的问题作多方面的回答，答案没有一定的标准。开放式问题可向客户表现我们对他们所说的话很感兴趣，还想了解更多内容。

三、辅助工具：方案设计配套工具

（一）初期调研报告表

表 27

<table>
<tr><td colspan="5">编号：
项目经理：　　　　　　　　日期：　　年　　月　　日</td></tr>
<tr><td rowspan="9">基本信息</td><td>客户名称</td><td></td><td>客户编号</td><td></td></tr>
<tr><td>地点</td><td></td><td>调研日期</td><td></td></tr>
<tr><td>调研部门</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>调研对象</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>职务</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>电话</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>联系人</td><td></td><td>电话</td><td></td></tr>
<tr><td>传真</td><td></td><td>E-mail</td><td></td></tr>
<tr><td>调研范围</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>调研目标</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>调研议程</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>需求特点及难度描述</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>客户关注点</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>客户建议</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>初步方案优势</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>初步方案劣势</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>改进措施</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>领导建议</td><td colspan="4">签字：　　　　　　日期：</td></tr>
<tr><td>备注</td><td colspan="4"></td></tr>
</table>

（二）客户意见反馈表

表 28

<table>
<tr><td colspan="6">编号：
大客户经理：　　　　　　　　　　　　　　　　日期：　　年　　月　　日</td></tr>
<tr><td>客户名称</td><td colspan="3"></td><td>客户编号</td><td></td></tr>
<tr><td>项目名称</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td colspan="6">意见反馈人情况</td></tr>
<tr><td>拜访人</td><td>部门</td><td>职务</td><td>影响力</td><td>个人特征</td><td>意见</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="6">关注焦点：</td></tr>
<tr><td colspan="6">项目经理综合意见：</td></tr>
<tr><td colspan="3">销售总监意见：</td><td colspan="3">技术总监 / 项目总监意见：</td></tr>
</table>

四、指导汇总：方案设计阶段经典案例

案例：威海C木门企业是如何提升门窗企业方案设计中的优势的？

威海C木门企业是一家新公司，由于产品生产成本较高，因此公司在产品设计及推广时适当地把价位拉高了，可这样一来市场竞争力就变弱了。为了增强市场竞争力，公司决定降低在五金方面的采购成本，因此选择了一般配件，简化跟单操作环节。该措施降低了成本，但同时也降低了产品的品质和销售量。

该公司为王总和马总所投资，孙厂长负责生产兼产品研发。该措施是孙厂长提出来的，负责采购的马总同意了。在产品配置系列当中有高配置跟低配置的差异，门窗企业在采购五金时注重成本跟性价比，该公司最终为了降低成本而牺牲了高配置的产品。

然而，威海C木门企业近日遇到A客户，面临一些问题：产品低配满足不了客户，如果产品高配，则成本上升。威海C木门企业陷入了僵局。

最终，威海C木门企业负责销售的陈总将这个局面有效地打破了。他是如何做到的呢？

第一，他从业务的角度从前端引。什么叫前端引？就是往甲方引，往设计院引，也就是让设计院专家认可并推荐他公司的产品。虽然产品低配，但如果能从结构性技术推荐的角度解决这个问题，有可能市场的格局会不一样。所以，他采取的方法是在做客户方的方案设计时下一些工夫，也就是在项目入围后，强化技术优势，配合客户方制定技术标准，让项目的关系人员对我方形成倾向性。

第二，该项目是政府项目、公建项目，因此设计院的作用相当大。因为客户方越是不懂，依赖设计院的权重就会越高。所以，只要把握住设计院的关系，在方案设计时，得到设计院的认同，让设计院配合自己即可。

案例分析

在具体操作的过程当中，威海C木门企业负责销售的陈总设计了两条路线。第一条路线是自己直接去攻终端用户，俗称直销。第二条路线是通过设计院来攻，可把它理解为渠道协助。从整体上来说，用两条路线去做的话，基本可以解决问题，但具体该怎样分工，应根据公司的具体情况进行分配。通常，市场部和技术支持部去攻设计院；销售部负责直销，大力利用公司资源来搞定终端；然后技术支持部协助销售来做好技术支持，搞定终端跟设计院；最后，销售管理工程部对项目进行跟踪、管控公关，采购生产部协助销售，客户服务部解决终端的问题。

第八章

业务推进流程八步体系之四：如何向客户进行业绩展示

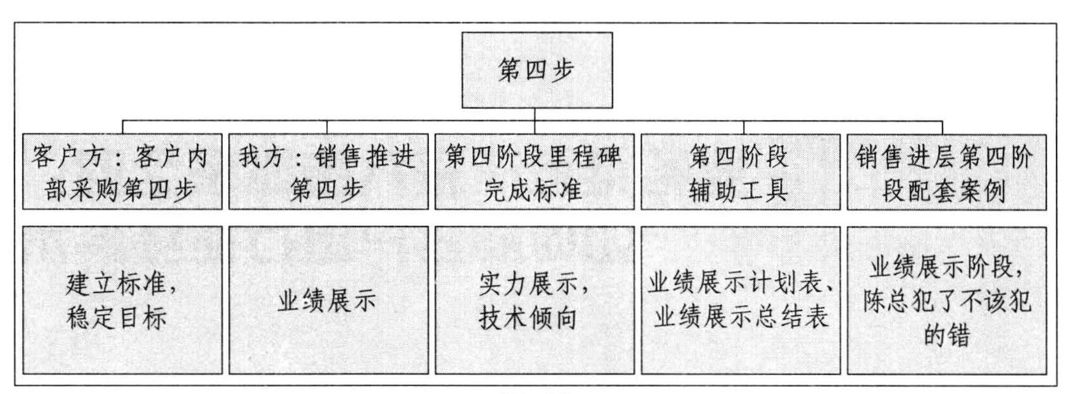


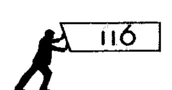
图 18

一、基础组成：客户内部采购八步流程第四步“建立标准，稳定目标”

（一）客户方采购第四阶段的描述

在上一阶段中，客户企业组建项目采购小组，专门负责解决企业所面临的问题。接下来，项目采购小组需要在项目说明书的指导下，对项目的实施进行更加深入的考虑。因此，在本阶段，客户企业需要经历的事情是：广泛地与项目相关方进行接触，确定项目采购需要关注的重点，并制定出详细的采购标准。

在这个阶段，客户企业项目采购小组可能会到使用部门进行调研，听取他们的意见，确认实际需求，还会听取来自技术专家和采购部门的意见。同时，采购小组会积极地与潜在供应商进行接触和沟通，探讨解决问题的可能性和实际困难，并从



供应商处获得解决问题、满足需求的思路。这时，客户方项目采购小组所要考虑的问题有：

①对供应商的选择标准是什么，需要考虑哪些因素？包括地域、行业历史、行业定位等。

②有哪些潜在的、可供选择的产品和服务供应商？

③项目的技术标准是什么，应该考虑哪些因素？

这个阶段是我们要重点关注的一个阶段。在这个阶段，客户企业的项目采购小组将制定出一套详细的采购标准，而这些标准与我们是否能够顺利跨过使销售顺利成交的第一个关键点有相当密切的关系。要知道，要想成功实施销售，进行关系营销时的第一个关键点是供应方自身的条件必须符合客户企业的基本利益，也就是符合采购标准。譬如，尽管外国企业的产品可能处于世界顶尖水平，但是各国政府的信息安全系统只会交给本国企业来做，而不会交给外国企业。为什么？因为出于对国家机密的考虑，外国企业不符合保密这一基本原则。如果无法符合客户企业的基本利益，那么，就算你的产品非常好，就算你的销售人员与客户方经手人士建立了良好的个人关系，你仍然会被拒诸门外。所以，在客户企业制定项目采购标准的时候，我们应当积极地参与进去，向客户呈现我们的技术、行业地位等方面的优势，使客户制定的采购标准有利于我们。关于如何参与制定客户项目采购标准，我们将在销售推进八步流程中具体介绍。

本阶段的开始点条件是：客户企业针对问题进行项目立项，并且指派人员建立采购小组。本阶段的结束点标志是：经过调研，采购小组建立了一套完整的采购标准。

本阶段的成功标准是：采购小组与使用部门及潜在供应商进行沟通，制定出符合本公司自身特点的采购标准。

（二）机会分析

在这个阶段，客户企业通过与供应商进行广泛接触，细化项目的要求，制定出详细的采购标准。这个时候客户的活动可以分为两个部分：第一，与供应商的接触；第二，项目采购标准的制定。因此，本阶段的机会分析内容是：通过了解客户的采购标准，估算我方的资源投入和预计成本；通过了解竞争对手的初步方案和客户公关情况，分析竞争态势。

需要收集的信息包括：

①客户的采购标准，如采购标准包含的内容及各项权重等。

②竞争对手的实力，如方案内容等。

③竞争对手的公关情况，如对方接触的客户内部人员、与客户内部人员的关系等。

表 29

客户内部采购流程第四步	制定采购标准
信息收集范围	客户采购标准、竞争对手实力、竞争对手公关情况
机会分析目标	通过了解客户的采购标准，估算我方的资源投入和预计成本；通过了解竞争对手的初步方案和客户公关情况，分析竞争态势

客户的采购标准包括：企业资质、产品／方案、服务、价格、项目管理能力等。

①企业资质：客户通常希望供应商的规模较大、品牌信誉高、盈利能力强、效益好、专业研发能力强、有丰富的行业经验。

②产品／方案：客户通常希望产品／方案所采用的技术较为先进，所具有的功能能够满足客户当前以及未来的需求，同时性能较高（质量好、兼容性强、安全、高效）。

③服务：客户希望供应商所提供的售前、售中、售后服务种类多、效率高。

④价格：客户希望以尽可能低的价格获得最好的产品和服务，实现高性价比。

⑤项目管理能力：客户希望供应商有较强的项目运作能力和计划执行能力。

通过对客户采购标准的内容，特别是客户关于产品／方案的具体要求进行分析，估算我方所需投入的资源和相应的成本，对该项目的资源投入作初步筹划，保证该项目的投入与我方的其他项目不发生冲突。

对竞争对手实力的分析主要是通过比较双方提交给客户的方案设计，找出优点和缺点；研究客户内部人员对这些因素的关注程度，确定对我方方案作进一步完善的思路。

我们要对竞争对手公关情况进行分析，重新修正我们的公关方案。

二、核心构成：销售推进八步流程第四步“如何向客户进行业绩展示”

（一）流程关系图

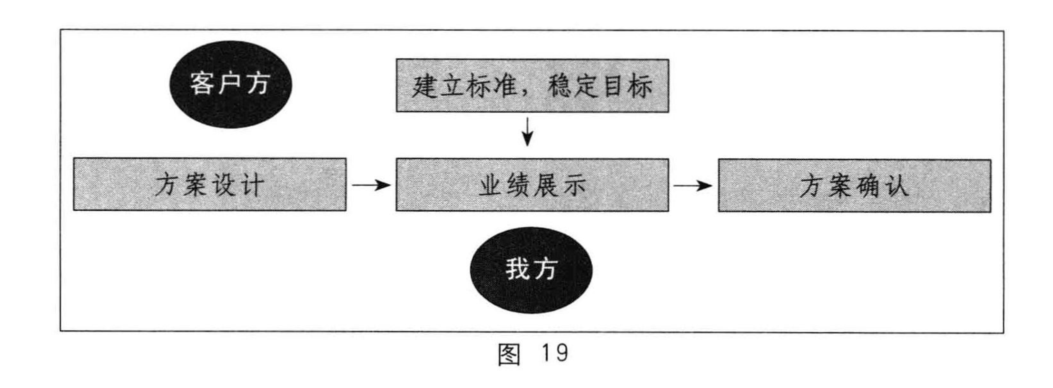


图 19

（二）业绩展示

1. 什么叫业绩展示？

由于客户已经针对问题或需求进行立项，并组建采购小组负责项目的采购工作，项目采购工作正式展开。在客户内部采购流程的第四阶段，项目采购小组会首先建立一套采购标准。这个阶段，我们应该向客户进行业绩展示。业绩展示又称技术交流、协助交流，指的是企业运用自身的专业技术进行技术实力展示，并与对方交流，让对方产生技术倾向。

2. 业绩展示阶段的目的

①让客户进一步明确自己的需求。

通过业绩展示，客户会发现需求结构中存在的问题，进行取舍，调整需求。在引导客户明确需求的过程中，进一步把握客户需求，使其采购标准向有利于我方的方向倾斜。

②发现客户最为关心的内容，即关键采购标准。

如果能够在客户的关键采购标准上获得高分，我们的竞争优势将大大增强。在业绩展示的过程中，我方需要仔细观察客户对哪方面内容最为关注。

③争取让客户内部更多人员，特别是关键人员对我们的方案予以认同。

在客户项目采购过程中，既存在硬性标准（即客户基本需求），又存在软性标准（即客户关键人员的认同）。我方需争取通过业绩展示呈现我们的实力，排除误解，使客户内部人员，特别是关键决策人员（采购小组）认同我们的方案及公司实力。

④建立信任感，发展、深化关系。

通过业绩展示会上的接触和信任感的建立，我们会发现客户内部关键人员的个人特点，这便于我们制定客户公关策略，发展、深化与关键决策人员的关系，争取其支持。

⑤完善我们的解决方案。

对我们而言，进行业绩展示一方面能够进一步验证我们的方案的优越性；另一方面，让更多的人参与讨论，可以开拓思路，提升方案的性能。通过不断地与客户方的人员进行技术交流，他们的疑问、困惑，以及他们所了解的事实，都能够使我们的设计人员有所触动，同时他们会对我们的方案提出建设性的意见。

3. 业绩展示阶段的步骤

（1）在进行业绩展示之前

①对方案演示与业绩展示中可能涉及的产品、技术知识进行准备；

②找出真正的决策者，并了解他们的个性特征和职位特征；

③在与客户内部经手人士沟通之后，在有把握的情况下，决定邀请客户高层中的关键决策人参与方案演示与业绩展示；

④尽量与客户采购小组中的每个成员面对面地多交谈几次。在作方案演示之前先建立密切的关系，找出赞成你的人以及反对你的人。

（2）在作业绩展示时

①进行自我介绍，并介绍我方团队中的每位成员。不要只介绍头衔与职责，而要将介绍重点放在参加方案演示的每个团队成员的才能与特殊专长上，同时对方案进行简要概述。

②事先设定时间与议程。事先确定好会议的结束时间，并了解是否每个人都能参与整个过程。确认客户团队中每个成员所扮演的角色，以及他们每个人对我们的方案的看法。

③设定期望与结果。例如：我们希望从客户团队成员处获得什么？他们希望从我们这里获得什么？在方案演示结束时，我们希望有什么进展？每个人对结果有相同的期望吗？

④将会议交给我们的经手人士，让他审视并说明客户的问题所在。介绍我们的主要经手人士，让他说明自己对客户问题的理解，以及我们的产品和服务如何解决该问题。在会议召开之前，我们要先跟经手人士商量好应该如何进行概要说明。

⑤当经手人士作概要说明时，我们要对每个人进行细致观察。仔细观察他们的反应，以此可以知道谁支持我们，谁反对我们。

⑥证明经手人士进行概要说明的正确性。我们要肯定经手人士对于问题的理解，再加上自己的评论。请每个成员就对问题的理解发表一下自己的意见，以及这个问题对他们所在的部门将会产生怎样的影响。我们还要将这些意见写下来。

⑦方案演示。说明我们的提案是如何解决最重要的问题的，可以让大家公开提问。如果有人不是百分之百地满意，就问如何才能使他感到百分之百地满意。将这些要求写下来，对每项要求作出回答。如果有比较困难的要求，就请团队的其他成员提供自己的高见以帮助解决；如果我们无法当场回答，可以将其作为下次召开会议的理由。只有当我们确定每个问题都已经得到了回答或者处理之后，才能继续进行。请记住，成功的方案演示是互动的，如果他们不提问，可能是因为他们不愿意购买。

⑧致谢。感谢客户对方案演示的积极参与，以及提出的宝贵意见，感谢我们的团队成员。

⑨不要向任何人伸出援手。尽量让客户团队的每个成员自己解决问题，他们通过集体讨论得出的结论，比我们提供给他们的结论更有效。

⑩对不同的意见进行协调。如果客户团队内有两个人意见存在分歧，就可以稍微地附和与我们意见比较接近的人。尽可能让自己置身事外，让他们两人自行解决问题。

⑪要有明确的结果。如果我们已经结束了自己该做的事情，客户团队就应该跟我们达成协议。但是，如果会议结束时还没有任何结果，我们可能就需要请他们回顾一下事前约定中对期望和结果的陈述，尽量要让他们得到一个结果。

4. 业绩展示阶段的工作任务清单

①明确客户内部的关键技术要求；

②与设计院主设进行技术交流，包括必要的商务活动和承诺，引导主设认同我方产品，通过技术交流，强化我方的技术优势；

③邀请客户参观考察，强化客户对我方公司实力的印象；

④通过设计院了解客户方关键人员的态度及竞争对手的活动情况；

⑤向主设提交有利于我方的项目方案；

⑥指导主设操作上图或撰写招标文件，对其提供必要的技术支持；

⑦取得客户大部分技术人员对项目的支持；

⑧让关键技术人士提供合理化建议。

5. 业绩展示阶段的成功标准是什么?

（1）阶段成功的标准

通过调查来进行有针对性的业绩展示，至少让参与人员认同，同时承诺向下一

阶段发展。

（2）符合条件

①明确客户内部参与人员（特别是项目负责人）的角色、部门及他们所关心的问题；

②提醒售前技术支持人员和销售顾问利用交流机会与客户产生互动，了解其需求并建立关系；

③利用对售前技术支持人员的评估来调查客户内部对业绩展示的看法；

④深化并发展与经手人士及其他人的关系。

（3）销售过程条件

①提醒售前技术支持人员利用交流机会与客户产生互动，了解其需求及建立关系。确保售前技术支持人员明白哪些人是客户内部关键人员，他们有什么样的特点，应该如何与这些人进行交流，保证交流的顺畅。

②利用客户对售前技术支持人员的评估来调查客户内部对方案演示的看法。协助售前技术支持人员通过方案演示向客户内部更多人员展示我们的设计思路，并利用业绩展示，使双方交流对方案的看法，保证对客户需求有着相同的理解角度，进而进行性能上的修改。同时，要保证方案演示会的顺利进行。在方案演示结束后，向客户方的关键人员了解他们对业绩展示的效果和售前技术支持人员的能力的评价，找出我方需要改进的地方。

③客户高层领导以及参与人员对方案表示满意，并给予建设性意见。获取客户内部参与人员对方案的支持和建议是必要的，但我们还必须让客户高层领导对方案的设计思路感到满意，让他们认为方案的改进是可行的，能够满足客户需求。

④客户要求我们提交正式方案设计。获得客户高层领导对方案的认可是我们的项目型销售有可能向前发展的信号，但如何确认这个信号呢？如果客户明确提出要我们提交正式设计方案，就表示我们顺利进入了下一阶段。

6. 业绩展示阶段的注意事项

通常，最好的技术人员都是最差的销售人员，他们往往抱着一种“以产品为中心”的心态与客户进行沟通，违背了在进行项目型销售的时候一定要注意的“以客户为中心”的原则。“以产品为中心”和“以客户为中心”的区别在于：认同“以产品为中心”原则的销售人员强调产品的性能和优点，追求产品的完美，认为产品的优点是所有客户所共同需要的、关注的，只要产品完美就能够获得客户的认可，因此，他们极力向客户推荐产品和服务，而对客户想要什么并不关心;“以客户为中心”的销售人员则承认产品的优点是相对的，不同的客户对产品不同性能的关注度是不

同的，他们把注意力集中在客户关注的方面，凸显这些方面的性能。

在进行展示或者进行产品介绍的时候，通常要注意以下几点：

①展示产品将如何减少客户的痛苦。产品的特色、技术的规格以及其他附带功能如果不能帮助客户减轻痛苦，就是没有意义的。客户并不想了解所有功能，但是对能够减轻自己痛苦的功能却十分感兴趣。所以，推销的重点在于关注客户的痛苦，而不是我们的产品。切记：工匠销售的不是钻孔机，而是洞；迪斯尼乐园销售的也不是游乐的器具，而是梦想。

②今天销售，明天教育。在销售之前引导潜在客户了解我们的产品，但是潜在客户并不一定会成为我们的新客户。我们可能只是向客户提出了更多的问题，甚至会由于言多必失而失去销售的机会。所以，在与潜在客户打交道的时候，我们应该将重点放在必要的内容上，并注意控制想证明自己无所不知的欲望。也许你是产品专家，不幸的是，专家有时候喜欢证明他们有多聪明，什么都知道。如果你也这么做，你就是在给客户提供免费咨询。

③成为知道自己的产品能够做什么的专家，而不是知道产品是如何做出来的专家。显然，一个人需要有足够的智慧，才能够探讨产品在机械与规格方面的问题。然而，客户真正关心的是产品的效用，而不是产品本身，所以，不要炫耀你对产品本身的了解。

④利用问题将产品的优点与客户的需求加以链接，而且不要使用技术方面的专有名词。许多客户宁愿假装了解，也不愿意承认他们不了解，他们不希望自己成为一个什么都不懂的人。如果出现这种情况，双方的沟通不能够建立在坦诚的基础上，客户的兴趣和销售的成功率就会大大降低。既然无法改变客户，那么就改变自己，尽量不要使用技术方面的专有名词。如果不得已必须使用时，则要注意对这些名词进行解释，随时观察客户的反应，控制解释的深度。不要只顾自己滔滔不绝，那只会让客户觉得不舒服，并且不想和我们继续合作。

7. 业绩展示阶段的关键技巧

在这个阶段，应通过对客户需求进行分析，结合挖掘客户内在需求的技巧来促使客户对我方的技术产生倾向。这个技巧就是九格愿景构筑模型，如图 20 所示。

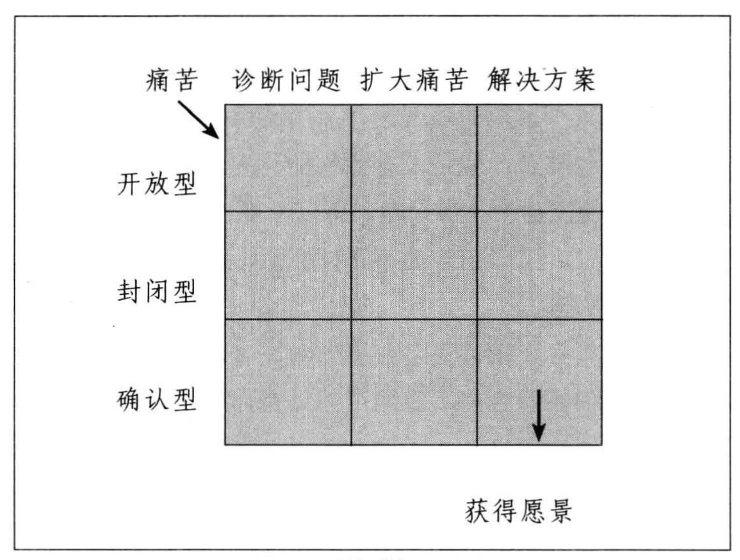


图 20

首先，该模式包含了以下 3 种问题：

①开放型问题；

②封闭型问题；

③确认型问题。

其次，有以下三大调查领域：

①诊断（客户面临的）问题的成因；

②扩大痛苦（对全公司）造成的冲击；

③设想需要解决的问题的方案。

因此，将三行与三列整合后，便成为九格愿景构筑模型，这种模型便于记住，也易使用。

第一格：开放型问题，痛苦成因。

在模型中的第一格，销售顾问的工作便是使用开放型问题问出痛苦成因。例如："请告诉我，是什么原因让您无法……"

这种问题能鼓励客户谈论他们遭遇到的问题及成因。有些客户会事无巨细地加以描述。不过，多数客户此时只会提供笼统的信息，迫使销售顾问不得不使用封闭型的问题来进一步了解情况。

第二格：封闭型问题，痛苦成因。

在第二格中，销售顾问必须诊断问题及其成因，并且尽可能地评估痛苦程度。你应在此格中建立你个人的可信度，以及你的产品与服务的价值。如果建立了和谐

关系和足够的信任，客户通常会回答销售顾问的封闭型问题。多数销售顾问会将诊断问题的时间放在此格中。毋庸置疑，这是整个模型中最重要的一格。诊断型问题的范例为："这个（痛苦），是因为……还是因为……""（这份痛苦）让您付出了多大的代价？"

第三格：确认型问题，痛苦的成因。

在第三格，销售顾问的工作是确认客户之前的答案，以便和对方站在同一立场。你必须让客户觉得你很有耐心，愿意聆听细节。你要让客户知道，你真的了解他们的问题，这一点很重要。确认答案时，你可以说："那么，据我的理解，您的痛苦成因是……对不对？"

第四格：开放型问题，扩大痛苦。

此处，你的工作是使用开放型问题来探究痛苦的冲击范围。例如："请告诉我，除了您以外，贵公司里还有谁受到这种痛苦的冲击？他们如何受影响？"这类开放型问题鼓励客户思考公司里是否有其他人同样受到这份痛苦的影响。客户不一定知道答案，你可以使用封闭型问题进一步了解情况。

第五格：封闭型问题，扩大痛苦。

现在，你必须探究这份痛苦对全体员工所造成的冲击。你可以问："如果您正面临痛苦，是不是代表您的……（某些人）无法……？如果答案是肯定的，那么……（某些人）是不是也正经历……"这是你发掘痛苦在对方公司里的扩散状况与方式的机会。谁牵涉其中？谁又和谁有关？谁依赖谁来解决问题？有哪些利害相关人？是不是只局限于公司内部，还是已经扩散到公司以外？股价是否受影响？盈余？利润？营业收入？运营成本？人力资源成本？网络成本？符合法规否？……

第六格：确认型问题，扩大痛苦。

在第六格中，销售顾问需确认客户的所有答案，以确保自己和对方站在同一立场。例如，你可以问："根据我的理解，我们所讨论的（重述痛苦）不仅影响到你，也对……造成冲击。那么，这不光是你的问题，应该也算是全公司的问题吧！我说得对不对？"

第七格：开放型问题，解决方案。

在第七格中，你的工作是利用开放型问题来了解客户对于解决痛苦所需方案有何愿景。举例来说，你可以问："您要如何才能解决这个问题？"请注意，我们强调使用"您"这个字，目的有两点：一是为了知道对方是否已经拥有愿景（也许来自你的竞争对手）；二是为了了解他是否愿意将诊断出的问题视为己有。如果客户不认为问题属于自己，就不会有什么好结果产生。

就如同第一格与第四格一样，这类开放型问题鼓励客户自行思考，他们的答案能让我们了解他们心中的想法。一旦得知客户对解决方案的想法，我们就要设法利用以自己的产品方案为中心的封闭型问题来支持、扩展或改变他们的愿景。从开放型问题转换到封闭型问题，我们只要简单地问“我能不能提出几个想法”就可以了。

第八格：封闭型问题，解决方案。

第八格处于解决方案九格愿景构筑模型里第二重要的位置，其重要性仅次于使用封闭型问题诊断问题成因的第二格。要记住，如果你未发现问题成因，你就没有根据可制定出帮助客户解决问题的愿景。

你不妨设想保龄球瓶一个个排列好后，被保龄球击倒的情形。在第二格中，我们将原因（也就是保龄球瓶）一一排列，而到了第八格，我们使用方案（保龄球）将这些原因一一击倒。

在第八格中，利用封闭型问题来制定符合你的产品与服务方案的愿景。你可以通过文字，让客户设想自己或公司其他人员使用你提供的方案来解决问题的效果。例如，你可以问：“当你必须……你可以……这样如何？有没有帮助呢？”或者“你刚才提到，（痛苦）原因之一是当你的……（某人）必须……如果他们能够……对情况会不会有所帮助呢？”

第九格：确认型问题，解决方案。

最后，确认客户的愿景，以确保你和对方站在同一立场。这一点很重要，因为你得着手将客户的愿景以文字形式呈现出来，以便掌控销售进程。你可以这样问：“那么，据我的理解，如果……发生时，若您有能力来……您认为您就能解决我们所讨论的问题。我说得对不对？”

现在，客户已拥有购买愿景。客户已经能够设想他使用你的产品或服务来解决自己的问题。

三、辅助工具：业绩展示配套工具

（一）业绩展示计划表

表 30

<table>
<tr><td>客户名称</td><td colspan="2"></td><td>客户编号</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>项目名称</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td colspan="6">交流目的：</td></tr>
<tr><td colspan="6">客户参加业绩展示关键人员</td></tr>
<tr><td>姓名</td><td>部门</td><td>职位</td><td>沟通风格</td><td>管理风格</td><td>关心问题</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="6">公司参加业绩展示关键人员</td></tr>
<tr><td>姓名</td><td>部门</td><td>职位</td><td>承担角色</td><td>针对关键人</td><td>要解决的问题</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="6">交流议程：</td></tr>
<tr><td colspan="6">存在的问题或障碍：</td></tr>
<tr><td colspan="6">给客户带来的价值：</td></tr>
<tr><td colspan="6">可能存在的问题：</td></tr>
<tr><td colspan="6">优势：</td></tr>
<tr><td colspan="6">如出现问题，该如何处理：</td></tr>
<tr><td colspan="6">交流达成目标：</td></tr>
</table>

（二）业绩展示总结表

表 31

<table>
<tr><td colspan="6">编号：
项目经理：　　　　　　　　　　　　　　　　　　日期：　　年　　月　　日</td></tr>
<tr><td>客户名称</td><td colspan="3"></td><td>客户编号</td><td></td></tr>
<tr><td>项目名称</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>交流时间</td><td colspan="3">年　　月　　日</td><td>交流地点</td><td></td></tr>
<tr><td>联系人姓名</td><td></td><td>部门与职位</td><td></td><td>电话号码</td><td></td></tr>
<tr><td>方案演示</td><td colspan="3"></td><td>所属部门</td><td></td></tr>
<tr><td>演示情况</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>方面</td><td colspan="2">我方建议</td><td colspan="3">客户建议</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="6">重要的资料、资源的协助：</td></tr>
<tr><td colspan="6">竞争对手的详细情况</td></tr>
<tr><td>竞争对手</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>优势</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>劣势</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td colspan="6">改进措施：</td></tr>
<tr><td colspan="6">建议：
领导签字：
日期：</td></tr>
</table>

四、指导汇总：业绩展示阶段经典案例

案例：业绩展示阶段，陈总犯了不该犯的错

业绩展示，也就是技术交流。技术交流是工业品企业向客户展示技术实力的大好时机，但很多企业往往只是带领客户到工厂参观考察后，提出共同的见解，忽略了影响技术交流的两个重要因素：一是技术交流的主题，二是引导优势。技术交流的终极目标是在透彻领悟客户需求的基础上，引导客户关注我们的优势并忽略竞争对手的优势，因此在做业绩展示的时候，销售代表应该在客户的采购标准设计阶段经常与客户进行技术交流。在这个阶段，客户需要了解产品的指标来确定采购方案，这时销售代表可以在技术交流中播撒自己的“种子”，将自己的独特优势加入客户的方案之中。当然，不仅仅在采购标准设计阶段，只要销售代表有了客户可能会关心的主题时，就可以做技术交流，这样可以发现客户的兴趣点在哪里。通过研究技术交流后的反馈表，销售代表也可以在老客户内发现新的销售机会。以上这些技巧大多数企业都知道，但是为什么在做技术交流时会出现偏差呢？甚至很多销售代表在做技术交流的时候，就丢失项目了。江苏昆山 KLU 公司的销售总监陈冲就在业绩展示的关键时刻与项目失之交臂。

温州青山钢铁集团（民营）需要采购一批高压电气配套系统，工程预算为 430 元万左右，此项目董事长已经批复了。该公司内部项目采购小组成员构成如图 21 所示。

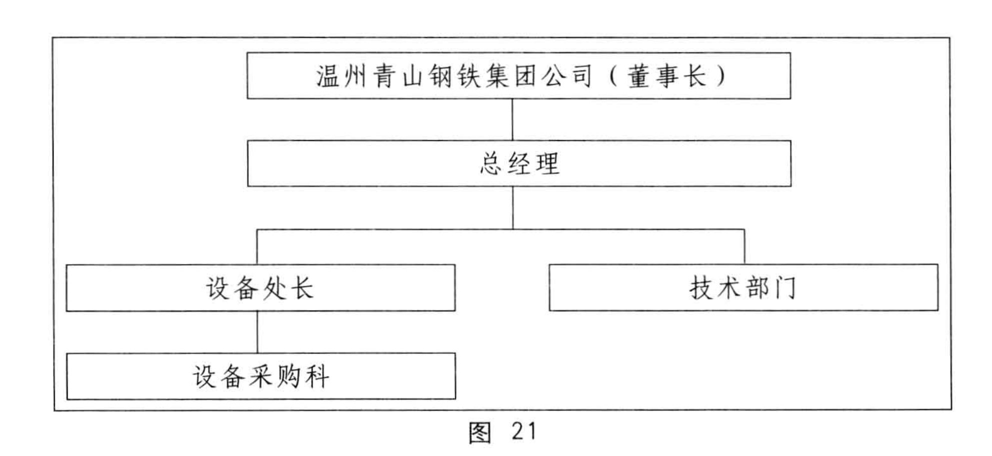


图 21

江苏昆山 KLU 公司的陈冲跟踪该项目已经 3 个月了，基本上以与客户企业设备采购科科长沟通为主，与其设备处长、总经理均见过一次面，介绍了本公司情况及技术优势；同时了解到客户方总经理是技术出身，非常在意技术质量。

陈冲与客户方设备采购科科长关系非同一般，经常一起吃饭、喝酒、桑拿等，每次都能满足其要求。经过与其沟通，陈冲了解到：客户方总经理与设备处长对KLU公司非常有倾向性。KLU公司有一家实力相对比较强劲的竞争对手，但是竞争对手的技术能力要略微差一些。

目前，江苏昆山KLU公司的技术能力有相对优势，而且国外成功案例比较多，他们针对技术方案已经修改了3次，每一次都是通过客户方科长呈报给总经理；根据客户方总经理的反馈，再进行针对性修改。但是对最近一次的技术方案的修改，客户方总经理还没有反馈。

上周，陈冲抽空去拜访了客户方设备采购科科长，科长说，这个项目他费了许多心思，处长比较认可他（科长比较强势，年龄比较大，资格比较老；而处长学历高，斯文、清高一些）。因此，有科长在，陈冲认为拿下项目基本上没有问题。科长上周暗示过陈冲：希望利用周五至周日这3天去避暑山庄休息一下。目前，针对科长付出的公关费用至少有2万元了，陈冲估计自己的直接领导——营销总监可能不会同意再出费用了，因为对这个项目已经花费太大。陈冲想了很久，设想了3个方案：

第一，先间接问问科长，要是客户方总经理觉得技术方案可以，再向营销总监申请一次费用带科长去避暑山庄玩玩，把这件事情给解决了。

第二，要是客户方总经理觉得技术方案不行，就邀请客户方进行技术交流，再把技术方案完善一下。先稳住科长，等项目拿下了再带他去避暑山庄。

第三，要是客户方总经理不参加技术交流会，一定要想办法通过内线邀请到客户方的主管负责人来参与技术交流会，把方案确定下来。

通过科长的帮忙，陈冲最后还是只能邀请到设备处长来参加技术交流。就在陈冲自以为该项目拿下来没有问题，正准备把新的方案交给客户方时，客户方科长回了句话：项目已经与另一家技术不如KLU公司的企业签合同了。陈冲愣了好久也没有想明白其中的道理。

案例分析

根据业绩展示的核心目的，研究陈冲的案例，我们可以发现，陈冲之所以失败，主要有以下几个原因：

（一）错失与关键决策人接触的机会

陈冲一直都是在与客户方科长联系，与客户方上层的接触较少，就是在进行技



术交流的关键时刻也没有邀请到客户方总经理，导致客户方科长认可、处长认可，而总经理不认可的结果。我们从修改了3次方案就可以知道客户方总经理已经看到烦了，连去参加技术交流的机会都不给。可见，陈冲没有把握住客户方科长以上的核心决策人员——总经理。

（二）自认为科长的资历够深

陈冲认为科长比较强势，年龄比较大，资格比较老，就一定能够把项目拿下来，却忽略了科长职位、权力的实际情况。在企业当中，一般上层的决策才具有权威性。通俗来说，陈冲是被客户进行了“反忽悠”，最终花了那么多项目费用，却没有把项目拿下来。

（三）没有适当地陪到底

在案例中，或许科长确实很有实力，能够帮助陈冲拿下项目。但是当科长要求到避暑山庄休息时，陈冲只是答应，却没有落实。科长以为陈冲不会再给他好处了，肯定心里不舒服。陈冲当时只是想到了其他解决方法，却没有什么表示，这样做肯定会出问题。

（四）没有做好处长的工作

虽然总经理没有来参加技术交流会，但是处长来了，陈冲应该想办法把处长的工作也做好。上面提到了前期总经理和处长都对技术条件较好的江苏昆山KLU公司抱有倾向性，而且该公司的技术比竞争对手好，单凭这一点陈冲就有资本做好处长的工作了。

第九章

业务推进流程八步体系之五：如何与客户进行方案确认

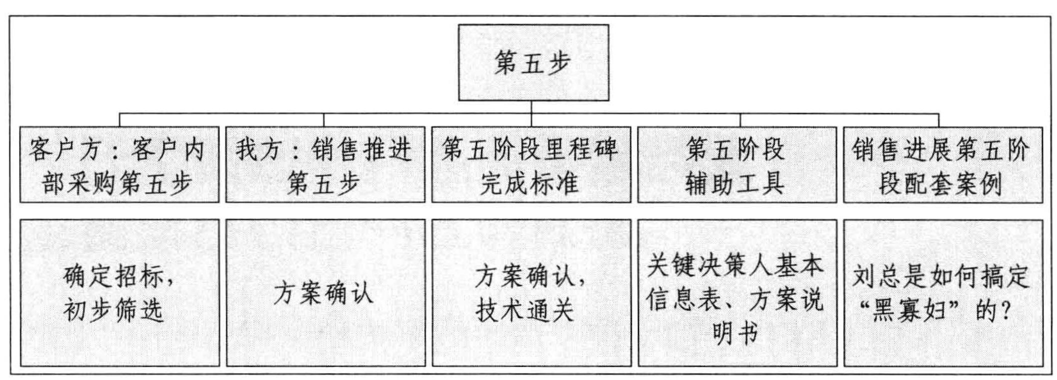


图 22

一、基础组成：客户内部采购八步流程第五步“确定招标，初步筛选”

（一）客户方采购第五阶段的描述

在上一阶段，采购小组通过调研和沟通，制定出了一套采购标准。在制定出采购标准后，采购小组便着手准备对外招标。在这个过程中，客户企业要完成的事情包括：制作招标文件；发布招标公告，或者邀请供应商参加招标会；发售标书并组织答疑；进行初步筛选。

在这个阶段，客户企业会应参加竞标的供应商的要求，组织答疑，回答供应商提出的与该项目有关的问题，使供应商明确该项目的具体要求，帮助供应商进行需求分析、完成应标书。接下来，采购小组将对供应商的实力加以考查，进行技术选型，并初步筛选出符合要求的供应商。

在这过程中，作为供应商之一，我们要做些什么呢？一方面，在成果上，我们需要完成应标书，这是展现供应商实力的最有力证据。为了完成应标书，我们应当利用组织答疑的机会，再次深入地、全面地确认客户企业的需求。了解客户的需求只是为了让我们更好地为客户服务。接下来，我们应当动用企业的技术资源，制定出符合客户企业采购标准的、最适合客户企业的方案。另一方面，在方式上，我们应该将注意力放在项目采购小组成员，特别是项目采购小组组长身上。尽管我们竭尽全力地做好了我们的方案，但是，如果不能够为项目采购小组所接受，那么，我们所做的一切就等于白费。也就是说，“以客户为中心”，不仅仅是深入了解客户的需求而已，还包括让我们的努力得到客户的认可。我们应该针对采购小组成员的类型，根据他们所关注的项目要点的不同，展开攻势，使我们设计出的方案能够得到他们的认同。如果项目采购小组成员当中认同我们方案的成员与不认同我们方案的成员势均力敌，我们该怎么办呢？答案是：争取项目采购小组组长。在小组成员不能达成一致意见的时候，小组组长的意见将决定供应商的最终命运。这也是我们注重采购小组组长的原因。总之，我们要用尽一切方法，用尽一切力量，顺利地进入客户内部采购流程的下一阶段。

本阶段的开始点条件是：客户企业采购小组针对项目建立起一套完整的采购标准。本阶段的结束点标志是：对外招标，进行技术选型，并筛选出合适的供应商。

本阶段的成功标准是：

项目采购小组制定出项目需求与计划方案，进行对外招标；

对外进行业绩展示；

考察供应商的实力；

进行技术选型，并筛选出有资格的供应商。

（二）机会分析

在这个阶段，客户通过招标书的形式公布了项目的详细要求，而所有参加项目竞标的供应商都会提交自己的应标书。对于提交的应标书，客户企业会有专门的招标小组负责评标。因此，本阶段的机会分析内容包括：分析客户的招标书以及招标小组的信息，确保应标书的内容符合客户评标的要求，并制定公关策略。

需要收集的信息包括：

项目的具体采购标准，如招标书等。

招标小组信息，如招标小组成员名单、招标小组组长基本情况等。

表 32

客户内部采购流程第五步	招标，初步筛选
信息收集范围	项目的具体采购标准、招标小组信息等
机会分析目标	分析客户的招标书以及招标小组的信息，确保应标书的内容符合客户评标的要求，并制定公关策略

客户的项目采购小组会组织使用单位，财务、技术等部门成立招标小组，审核投标企业的资质是否符合要求，并按照评标规则对应标书进行评审，初步筛选供应商。因此，仔细审阅客户的招标书的内容，并对照我方的应标书，确保应标书的内容绝对符合客户评标的要求，这是这个阶段机会分析要完成的首要任务。其次，为了确保自己在竞争中处于优势地位，我方还需要摸清招标小组成员的特点，制定公关策略。

二、核心构成：销售推进八步流程第五步“如何与客户进行方案确认”

（一）流程关系图

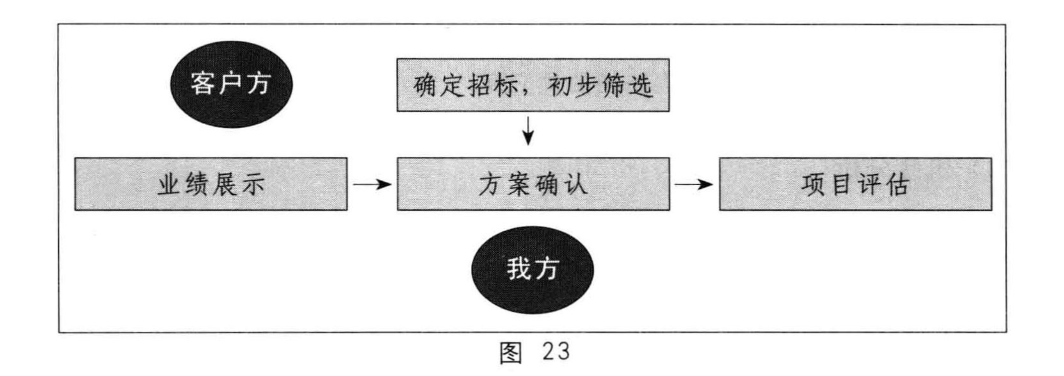


图 23

（二）方案确认

1. 什么叫方案确认？

技术支持及销售人员通过需求了解、需求引导、价值展示、售前服务等工作使客户方决策者认可我们的品牌及技术实力，并采取实际行动以获得阶段性进展，称为方案确认。

2. 方案确认阶段的目的

①客户的需求相对于前期我们了解到的信息有所改动，因此，在初步方案设计的基础上，我们应根据需求分析的结果进行修改，使我们提交的方案更具有针对性，更加符合客户内部采购小组制定的采购标准。

②客户的需求相对于前期我们了解到的信息有所细化，因此，在初步方案设计的基础上，我们应根据需求分析的结果进行细化，使我们提交的方案更具有针对性，更加符合客户内部采购小组制定的采购标准。

3. 方案确认阶段的步骤

①制定技术服务突破的目标。

②通过业绩展示，发掘关键决策人的真正需求，并及时将方案修改到让关键决策人满意。

③引导关键决策人认同我们的方案及优势，并得到确认。

④保证在使组织获得利益最大化的同时，顺利达成阶段目标。

4. 方案确认阶段的工作任务清单

①确定客户方关键技术决策人；

②通过线人，明确客户决策人士的深度需求；

③制订本阶段的销售计划，经逐级批准后实施；

④通过商务活动与客户方技术决策人建立良好的个人关系，必要时可作出承诺；

⑤侧面了解竞争对手的动向，请求客户方技术决策人引荐其他关键人员或合适的代理商；

⑥得到客户决策人认同并提出建设性的建议。

5. 方案确认阶段的成功标准是什么？

（1）阶段成功的标准

通过跨部门的沟通与需求分析，制定有偏向性的方案，同时其内容符合项目评估的标准。

（2）任务清单、符合条件

①扩大了解需求的部门及对象，使方案比较有针对性。

②方案一定要符合未来项目评估的标准。

③引导需求，发现问题，使方案有偏向性。

④借此使销售顾问加强与客户其他部门之间的沟通，力争获得更多的支持者。

⑤力争找到客户高层或项目评估负责人并建立关系，了解其需求。

（3）销售过程条件

①协助售前支持人员有针对性地扩大需求调研的部门及对象，全面收集方案设计所需的资料。为了设计出详细的方案，需要对客户企业进行调研，协助售前支持技术人员找到正确的调研对象，收集到重要的需求信息。

②确保设计出的方案符合未来招标评估、项目评估的标准。正式设计方案是我方所提交的最重要的文件，它展现了我方对客户采购项目的看法。在将正式的初步设计方案提交给客户之前，再一次检查设计方案的内容是否符合客户招标通知书的要求，避免由于疏忽导致提交的方案不符合客户的采购标准，致使我方无法通过招标筛选、进入客户采购下一阶段。

③确认招标初选已经入围。我方只有确认通过了初步筛选，才能够进入客户采购下一阶段。如果无法通过这一关，我们的销售项目也就到此为止了。一定要通过与客户内部关键人员深入发展关系，随时了解招标的进展，设法通过招标的初步筛选。

6. 方案确认阶段的注意事项

（1）详细的客户需求分析

在进行正式方案确认之前，根据招标通知书的内容，确认客户的需求，确保我们了解客户的要求，没有出现理解偏差，包括对性能、技术、产品以及项目时间进度的理解。

（2）正式方案确认必须满足的要求

①正式解决方案所涉及的功能能够满足客户需求；

②方案考虑了客户对技术和产品的要求；

③方案在细节上考虑了与客户原有业务、系统的兼容性，并在此基础上最优化客户企业的整体性能；

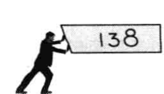
④可执行性：方案考虑了客户在项目的时间、资金预算上的要求；

⑤方案在客户看来具有最高的价值。

7. 方案确认阶段的关键技巧

（1）有效了解技术人员的十大特征

①使命感强，竞争意识浓厚；



②成就感强，渴望表现，亲自动手；

③有点内向，不够主动；

④不愿守规则，一旦愿遵守，就会死心塌地；

⑤自尊心很强，情绪化，易防卫；

⑥不求人，怕得罪人，爱单干，人际交往能力不足；

⑦埋头拉车，拘泥于细节，追求完美，忽视全局；

⑧喜欢求新，喜欢折腾，喜欢臭美；

⑨虾、蟹、鱼各有不同；

⑩考核较难，收心比收身重要。

技术广度："对于仅仅拥有一柄锤子的人来说，整个世界就好比一枚钉子。"目光短浅的技术专家遇到问题时，总是花费大量时间。

（2）慎重妥善地处理技术人员的问题

一个项目的执行不仅对项目自身进展情况有影响，更重要的是还对后续项目有影响。因此，对本项目要采用妥善慎重的解决办法。

①从技术实现方面加以说明。任何超前的功能在意味着先进的同时，也具有技术实现的风险。因此，要与对方的技术人员谈好关于公司产品技术质量的问题。

②从项目执行方面加以说明。质量与交货期对客户来说通常都是重要的。因为质量直接关系到他们的应用程度，交货期则决定了他们的工作进度。所以，在与客户沟通时要站在他们的角度去思考一下这个问题。

③从合同文本角度加以解释。以诚相待，相信自己，相信客户。

因此，我们建议，与技术人员沟通时要做好下面几点：

第一，明确现阶段同行的技术是否无法实现；

第二，寻找损失最小，又不影响公司的解决方案；

第三，可考虑与客户方协商（通过商务努力可以实现），按照经论证现阶段最好的方案实施，以后随时升级、更新和解决问题。此建议视产品或行业而定，或签协议具体实施。

（3）与该阶段客户沟通的流程方式

作为项目经理，很重要的一点就是沟通，包括与客户和公司沟通。

首先，应当把客户的意见（难度很大的功能需求）提交给公司，并给出自己的明确建议（如不能实现）。如自己的技术能力不够，可召开项目组会议，让项目组成员提出建议，再将会议纪要提交给公司高层，要求公司高层给出明确的应对方案。

其次，根据公司的决定，与客户探讨项目实施的可能性。如果客户固执己见，

则需引入销售人员与客户进行沟通。继续关注原项目的进展，保证项目进度。

最后，销售部门与客户沟通的结果可能会对项目实施产生影响，故要保持与销售部门的沟通，并对可能的谈判结果对项目的影响作出评估及制订项目变更计划。

重要的是，作为项目经理，应保证项目范围的明确性，对客户超出原项目范围的需求应及时反馈给公司，根据公司决定再作出项目变更计划。没有必要就不明确的需求问题与客户长时间地争论，如果因此破坏了客户关系，那么项目的失败就为期不远了。

（4）调整心态，尽人事而听天命

作为项目经理，遇到客户不满意这种情况司空见惯。若前期对客户有所承诺，首先应该尽最大的努力去实现承诺，例如：向公司求援，要求公司增加相应的投入，等等。

如果尽了最大的努力也无法实现承诺，那么向客户提出来，越早越好，向客户建议更改需求或者采用替代方案。其中最重要的一点是要让客户明白，你已经就此问题作了最大的努力。

（5）最后出击的方法

①重新对项目进行分析，弄清到底有多少技术问题无法解决。

②这些技术对客户有何意义。

③客户需要的产品技术无法实现，可与客户协商变更项目范围。

④与客户无法沟通时，宁可放弃，保证公司的信誉。

三、辅助工具：方案确认配套工具

（一）关键决策人基本信息表

表 33

编号： 填写人：　　　　　　　　　　　　日期：			
姓名		职位	
服务企业			
性别		年龄	
政治面貌		住址	
邮编		电话	
传真		E-mail	
生日		出生地	
性格	□分析型；□表现型；□控制型；□友善型；□未能判定		
兴趣			
喜爱的运动			
教育背景			
社会经历			
婚姻状况		结婚纪念日	
配偶姓名		配偶生日	
配偶的兴趣／爱好			
子女姓名		子女年龄	
对子女溺爱程度		子女生日	
子女的兴趣／爱好			
家族其他成员情况			
社交圈			
个人资信			
信息登记日期		信息采集人	
信息录入人		信息审核人	
信息审核标记			
信息修改记录			

（二）方案说明书

表 34

<table>
<tr><td colspan="2">方案说明书编号：</td><td colspan="2">填写日期：　年　月　日</td></tr>
<tr><td>客户名称</td><td></td><td>客户编号</td><td></td></tr>
<tr><td>项目名称</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="4">背景介绍：</td></tr>
<tr><td colspan="4">项目目的：</td></tr>
<tr><td colspan="4">项目范围及工作成果：</td></tr>
<tr><td colspan="4">具体工作安排：</td></tr>
<tr><td colspan="4">费用说明：</td></tr>
<tr><td colspan="4">付款方式：</td></tr>
<tr><td colspan="4">售后服务说明：</td></tr>
<tr><td colspan="4">客户的一些特殊要求：</td></tr>
</table>



四、指导汇总：方案确认阶段经典案例

案例：刘总是如何搞定“黑寡妇”的？

“黑寡妇”是长宁公司项目技术负责人唐总的称号。之所以这么称呼她，是因为13年前，她的丈夫在一次车祸中不幸离她而去，留给她一个空荡荡的家。“黑寡妇”的特点是很难被搞定，其心理难以捉摸，要让她点头非常困难。那么汉王集团的刘总是如何让“黑寡妇”满意地点头的呢？

追求卓越是汉王工控永恒不变的主题。汉王工控从初期成立时只有5个人的小公司，发展成为今天产值过亿元，拥有工业电脑自主知识产权，集技、工、贸于一体的集团公司，就是一个不断创新、不断超越自我的过程。汉王工控的技术始终立足世界前端，并积极发掘持续不断的、具有超前意识的核心研发能力，使得公司始终能够以尖端技术、卓越产品立足于工业电脑行业前沿。面向用户、面向应用、面向产品，软硬件量体裁衣，满足行业应用个性化的要求，汉王集团力图以最优质的产品、最完善的服务回报社会。

为了充分利用地域优势、人才优势，汉王集团分别在深圳设立了工业CPU研发中心和工业机箱生产基地，目前与北京汉王工控及上海汉王工控形成了三足鼎立之势。依靠自身技术与经济实力的不断提升，发展至今，汉王工控已拥有一支由众多专家组成、阵容强大的专业研发队伍，在全球同行业中，汉王工控是少数几家设有大型研发、生产基地的厂家之一。

（一）当汉王遇上“黑寡妇”

汉王工控不仅仅拥有强大的技术，还有一批销售精英一路拼杀。刘总就是汉王工控最具有代表性的精英之一。刘总也是技术出身，在汉王工控工作已经11年。所谓十年磨一剑，刘总在汉王做过技术主管，又由技术主管转为销售办事处主任，现在才成为营销中心的销售副总。刘总的外貌特征非常明显，脑袋凸凸的，很有官威。但是这种官威在“黑寡妇”那里却遭到了轻视。

“黑寡妇”是个老太太，已经60多岁，退休后又被长宁公司返聘回去。“黑寡妇”很务实，可能是失去老伴多年、没有依靠感而造成的，她不需要太多华丽的语言，也不想把项目过久地拖着。除了钱以及一点点技术质量的要求外，这个项目没有什么好谈的，但尽管刘总亲自出马，费尽口舌，都无济于事。从与刘总见面的第一次开始，“黑寡妇”就明确表示汉王产品的质量以及企业品牌都很不错，但是她这把年纪了，只想要点额外的收入。确切地说，她很认可汉王工控集团，但是必须要有点额外的收入。而且她不断地给刘总下属的销售人员打电话，一天打好几通，一直追问落实得怎么样，用时间紧张的条件来压制刘总。

遇到这种强势的“黑寡妇”，刘总静下心来好好想了想策略。目前的情况很

简单，只要把一些额外的费用给“黑寡妇”，这个项目就差不多到手了。可问题是公司给这个项目的活动费用不是很多，离“黑寡妇”要求的数目还有一些距离。而且这个项目金额一般，并不是很大，不能申请特殊项目费用。但项目已经进展到这个阶段，要是放弃，实在很可惜。刘总顿时陷入了苦恼之中。

（二）小卡策略

就在刘总郁闷的时候，销售员小林提醒了刘总。

小林：“刘总，马上要过节了，准备带家人去哪里旅游？”

刘总：“还旅游？很多事情都没办完，没时间啊！”

小林：“再没时间也要生活啊，对吗？我虽然没什么钱带女朋友去旅游，但是大过节的，带她去超市刷刷卡，买些她喜欢的东西，她开心我也开心。”

刘总：“刷卡买东西就那么开心吗？”

小林：“刘总，这你就落伍了啊！这是一种时尚的消费方式，是女人都想过着这样的生活。它能够给女人带来心理上的满足。”

刘总：“真的？那你觉得年龄大一点的女人对这个感兴趣吗？”

小林：“是女人都感兴趣，主要就看你怎么给她灌输这种理念了。刘总，难道您也要带太太去刷卡消费？呵呵，刘总也变浪漫了啊！”

刘总：“别胡说，不过这一次还真得感谢你。”

刘总在小林的提醒下，有了新的灵感。他认真分析了项目形势，虽然这个项目的总指挥是个文绉绉的老头，但在当前阶段“黑寡妇”比较重要。而且她是退休后被返聘的，权力和能力都相当大。而副总指挥是个年轻的小伙子，刘总见过他，也曾经想从他那里下工夫，但是小伙子年轻，考虑政治前途，就不怎么爱搭理。现在唯一的重点就是“黑寡妇”。只要把“黑寡妇”摆平了，这个项目差不多也就可以搞定了。

说干就干。刘总再三思考之下，拿上500元跑到市中心的沃尔玛超市去办了张购物卡，然后把“黑寡妇”约了出来。用了个节日的借口，刘总把卡硬塞给了“黑寡妇”，凭着刘总的口才，再加上“奥斯卡影帝”般的演技，当时把“黑寡妇”说得心里美滋滋的，连连点头说“好”。就这样，“黑寡妇”开始对汉王工控产生好感。这多亏了刘总的小卡策略。

（三）真情感动

对于这样一个角色，刘总觉得首先应该稳住她，因此才送给了她一张购物卡。不过这个策略不能治根，只能治本。后来，在“黑寡妇”对刘总及其企业产生好感后，刘总便找机会谈公司的政策如何、文化如何等。在小卡策略的帮助下，刘总成功地邀请了客户的项目组来公司的厂区考察。考察完后，刘总使用了最新的一招“情感营销”，结果不久后，这个项目就定下来了。

事情是这样的，在做完厂区的工程考察之后，刘总就带“黑寡妇”一行去了离工厂不远的一个景区游玩。刚好景区旁边的精致工控工程是汉王集团搞的，

这么优美的地方，再加上强有力的工程背景，刘总又夸大地介绍了一下，当场就把“黑寡妇”一行给镇住了。刘总很聪明，当场拍了合影，还把这张有纪念价值的合影挂到了公司的展览馆里。就这样，寥寥数招就把“黑寡妇”及其项目组给感动了。最终，项目被刘总签下。

案例分析

在方案确认阶段，要了解和把握客户方的真实需求。客户需求相对于前期我们了解到的信息有所改动时，我们必须在初步方案设计的基础上，根据需求分析的结果进行修改，使我们提交的方案更有针对性，更加符合客户内部采购小组制定的采购标准。因此在本阶段，把握住客户内部的技术评估人员是至关重要的一个环节。

（一）几个需要注意的地方

①在与客户方沟通时，需有技术人员（他们有丰富技术和管理经验）参与，该人员必须全程参与并由高层准确说明其责、权、利，而且就技术实现和周期等给予商务人员必需的说明和要求。但是由于刘总是干技术出身，这里可以免去。这里刘总的处理方式很好。他也是先谈技术，与客户方先达成共识。如果在客户方专业性不强的领域，则需提供更多技术说明和风险说明。最好的结果是该人员最终转变为该项目实施的项目经理或主要成员，这对项目的启动和延续可提供更多的便利。

②本案例中刘总坚持认为必须实现相关功能，不能让项目僵持下去，必须说明和决定结果，并认真分析业务需求中与超前功能的实际关联有多大。由于刘总的英明，提早实行小卡策略，并向“黑寡妇”讲明其中的实际情况，双方在此基础上有了更多的沟通，同时有统一的基本点：该公司的技术质量满足要求。统一口径是关键的一步。

（二）了解整体情况，把握对方技术人员的真正需求

①了解同行是否能做到。在大家目前都不能做到的情况下，要让客户了解你们的优势，知道你们有解决问题的诚意。可以与其他部门进行沟通，与对方签署备忘录之类的东西来达成一个非正规的协议，公司优先为他们解决这些问题，价格从优。

②了解客户的真正需求。如果合同中并未包括那些难以实施的项目，那么客户

现在提出的目的是什么？我方公司的老板对这个项目的变化有何看法？大家能接受的底线在哪里？

③用其他功能模块说服客户。

第十章

业务推进流程八步体系之六：如何与客户进行项目评估

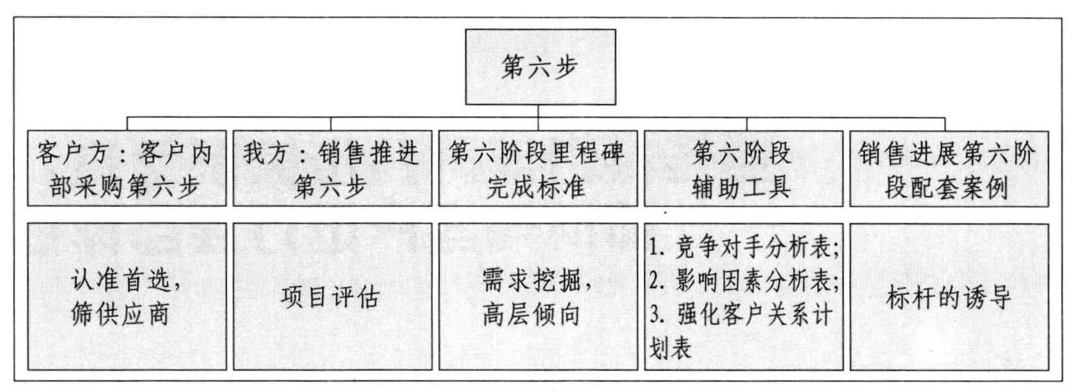


图 24

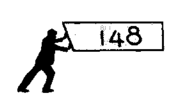
一、基础组成：客户内部采购八步流程第六步"认准首选，筛供应商"

（一）客户方采购第六阶段的描述

客户通过技术标与商务标的因素来确立筛选的标准，例如：通过价格、质量、品质、品牌、行业标准、职业化、关系等因素来选择首选供应商。

在上一阶段，项目采购小组通过对外招标、考察供应商实力、进行技术选型，筛选出了若干有资格的候选供应商。从中脱颖而出的候选供应商，都有成为首选供应商的可能。那么，到底谁会成为最后的赢家呢？在这个阶段，客户企业所要经历的事情有：项目采购小组评选出一个首选供应商，决策层确定首选供应商。

采购小组会依据项目评估的标准，筛选出一个最具潜力的供应商，并提交给客户企业决策层。决策层在听取采购小组的建议后，最终拍板确定首选供应商。



（二）机会分析

当我们通过初步筛选，进入到这一阶段时，就意味着我们已经符合了客户企业的基本利益了。同时，这也意味着我们的竞争对手（其他候选供应商）也满足了相同的条件。这时候，客户企业对剩下的供应商进行考查以确定首选供应商，他们关注的焦点是什么呢？是组织的利益吗？我们应该做什么才能保证自己成为首选供应商呢？

首先要弄清楚的是客户考查的内容和标准，即项目评估的内容。如果能够在项目评估中遥遥领先于其他供应商，当然对我们成为首选供应商将非常有利。除此之外，更重要的是与客户的关系。如果在项目评估中，各供应商的评估结果不相上下，无论选择哪一个候选供应商作为首选供应商，对客户企业而言都不会有太大的差别，那么采购小组成员个人对候选供应商的看法和态度就将在很大程度上决定供应商的命运。对采购小组成员进行个人公关，争取采购小组成员对我们的好感，获得他们对我们的绝对认同，是本阶段最重要的事情。

本阶段的开始点标志是：经过初步筛选，客户缩小了挑选供应商的范围。本阶段的结束点标志是：客户企业决策层拍板确定首选供应商。

本阶段的成功标准是：项目评估小组正式对外进行招投标，根据项目评估的标准来筛选供应商，确定最合适的供应商。

二、核心构成：销售推进八步流程第六步“如何与客户进行项目评估”

（一）流程关系图

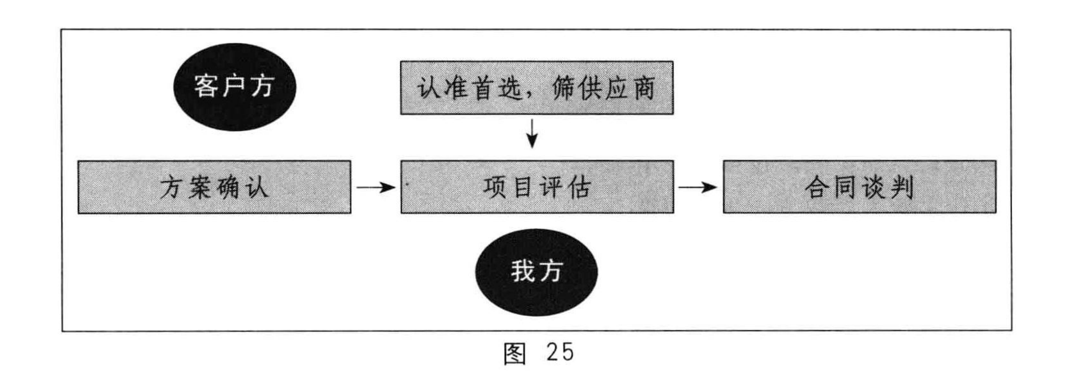


图 25

（二）项目评估

1. 什么叫项目评估？

客户方的项目采购小组对外公开招标，进行技术选型以及供应商的初步筛选。在客户内部采购流程的第六阶段，客户将进行项目评审，确定首选供应商。我们应该做些什么，才能够参与到客户内部采购流程中去呢？

在销售推进流程的上一阶段，我们根据客户招标要求设计正式方案，提交了应标书，应标书通过了客户采购小组的筛选。销售推进流程的第六个阶段是：项目评估。项目评估是指决策者选择项目实施方案，通过多方面的考评，力求客观、准确地将与项目执行有关的资源、技术、市场、财务等方面的数据资料和实况完整地汇集、呈现在决策者面前，使其能够处于比较有利的地位，实事求是地作出正确、合适的决策，同时也为该项目的执行和全面检查奠定基础。

如果销售流程推进顺利，在这个阶段的最后，我们将被确定为首选供应商。

2. 项目评估阶段的目的

①在标书已经符合采购标准的前提下，与项目评估小组成员建立倾向性的客户关系。在销售中，要使项目成交，必须符合两方面的利益：一是客户的组织利益，二是采购过程中相关人员的个人利益。由于我们已经通过了初步筛选，也就是说我们已经符合了客户的组织利益，因此在这个阶段，决定我们是否能够拿下销售订单的是项目评估小组的成员，我们必须尽力满足这些项目相关人的个人利益。

②获得明确的信号：项目由我方公司负责实施。这意味着我方已经胜出，我们接下来要做的就是与客户商讨细节问题。

3. 项目评估阶段的步骤

①通过项目招标，意味着我们已经符合客户的采购标准；

②必须使项目评估人员及关键决策人明确倾向于我方公司；

③项目评估结果明确表示由我方公司来负责实施。

4. 项目评估阶段的工作任务清单

①响应招投标的文件；

②明确招投标的游戏规则，并掌握细则；

③分析竞品，制定投标的竞争策略；

④让多数人对我方产生倾向性；

⑤确认中标，拿到中标通知书。

5. 项目评估阶段的成功标准是什么？

（1）阶段成功的标准

通过项目评估，我方优势更明显，而且符合项目评估小组的标准，同时明确项目评估小组对我方的倾向性态度。

对我方来说，要想让销售流程继续向前推进，进入下一阶段，唯一的标准就是：顺利通过项目评估，成为客户的首选供应商。要想通过项目评估，就要知道项目评估的标准是什么。请注意，项目评估与招标初选不同的地方在于：尽管项目评估和招标初选都会有十分明确的评选维度，但是，对于招标初选，评分标准比较客观，而项目评估时主观因素主导着整个评估过程。也就是说，项目评估小组成员对我方公司和方案的态度将会决定我方是否能够从本轮中胜出。如果能够获得项目评估小组对我方的倾向性态度，那就表明我方已经成为客户的首选供应商。

（2）符合条件

①明确招标已经入围，最好能够帮助客户建立技术参数及指标等；

②满足项目评估小组评估的内容及标准；

③发展客户关系，明确项目评估小组（特别是关键人士）各自的态度及倾向性；

④利用客户内部的经手人士分析竞争对手的优劣势，明确动向；

⑤报价的协商及谈判；

⑥项目评估结果已经确认由我方来执行实施。

6. 项目评估阶段的注意事项

①确保我方满足项目评估小组评估的内容及标准。除了技术标准外，还有许多评估内容决定我方是否能够成为客户的首选供应商。要弄清项目评估包含哪些方面的内容，并整合公司的所有资源来使我方满足客户采购项目的评估标准。

②利用客户内部的经手人士分析竞争对手的优劣势，明确项目的动向以及项目评估小组成员（特别是关键人士）各自的态度及倾向性。项目评估中存在许多软性因素，谁准确把握了这些有利条件，谁就拥有了极大的优势。通过内部人员随时了解项目评估的动态，可以帮助我们准确地制定竞争战略，打败竞争对手。

③项目评估结果已经确认由我方公司来执行实施。项目评估中的不确定因素非常多，就算我方获得了客户采购项目评估小组成员的认同，也不能保证我方一定能够赢得该采购项目。因此，只有明确知道项目评估结果，确认我方已经成为首选供应商，才表明本阶段已经顺利完成。

④设计标书评审的注意事项。客户对设计标书的评审包括对标书的审查、评估。对投标文件的审查，主要是对投标文件是否符合招标文件的要求进行审查。投标文件应实质上响应招标文件的要求。客户方对投标文件的评估，主要是对投标的技术和报价进行评估。由于设计方案各异，需要评审的内容很多，为了科学合理地确定

中标单位，客户方会对标书进行全面的评价，主要的评审内容包括以下几方面。

第一，评审设计方案的优劣。

对设计方案的评审，主要是评审设计指导思想是否正确，是否体现了招标文件的基本要求；产品方案、工艺流程是否反映了国内外同类项目的较先进水平；总体布置的合理性、场地利用系数是否合理；改建和发展的可能性；设备选型的适用性、经济性；其他相关问题。

第二，评审投入、产出经济效益的比较。

主要是评审投资估算是否超过限额，先进的产品方案、工艺流程可能带来的投资回报，实现该方案可能需要的各种风险分析，等等。

第三，评审设计进度。

主要评审设计投标书中的进度计划是否满足招标人制定的项目总进度计划要求，与其他单位的协调合作措施是否有效，等等。

第四，评审报价的合理性。

在方案水平相当、报价统一的基础上进行报价的比较，不仅会评定总价，还会审查各分项取费的合理性。

第五，评审设计资历和社会信誉。

由于设计招标的特殊性，客户方对设计单位的设计资历和社会信誉有较高的要求。虽然投标前客户方已经进行过资格审查，但是在评标时设计资历和社会信誉仍是其重要的评审内容。

7. 项目评估阶段的关键技巧

在项目评估阶段，我们了解了评估时招投标阶段的重要性。那么，如何对标书进行评定呢？以下就是我们整理出来的一些建议：

（1）评估阶段的关键

①客户关系条件。

发展与项目评估小组成员的客户关系。在这个阶段，与客户的关系应该处于最高层次，也就是说，应该促使客户内部关键人员（项目评估小组）对我方企业培养起强烈的个人情感，对我方企业非常支持，拥护我方企业的方案和产品。

②资料信息条件。

在这个阶段，应该弄清楚客户作项目评估时最为看重的内容。了解了这一点，不仅有利于我们将精力放在客户最关注的地方，而且对这些关注点的把握能够帮助我们在未来的商务谈判中赢得谈判的筹码。

③在这一阶段，对销售人员的绩效考核的内容包括：



首先，客户评估小组以及客户高层领导倾向于选择我方公司的方案或产品。我们可以通过客户意见表来确认该考核项。

其次，我方已经成为首选供应商，准备谈判。

（2）搞定评估小组的两大核心

一般来说，大额订单销售项目到了项目评估阶段，项目小组的重要性就会体现出来，这时候我们要想尽一切办法搞定评估小组，其中要把握以下两大核心：商务标与技术标。

①商务标。

项目评估阶段很重要的一个决胜因素是对商务标的把握。商务标即商务文件，这类文件是用以证明投标人履行了合法手续及招标人了解投标人商业资信、合法性的文件。一般包括投标保函、投标人的授权书及证明文件、联合投标人提供的联合协议、投标人所代表的公司的资信证明等，如有分包商，还应出具资信文件供招标人审查。

在大额订单项目评估中，评估指标固然重要，但是不要忘了所有的指标都是由人来定的，而且也是由人来评估的，所以，人的因素就起了非常大的作用。这就是客户关系公关。

搞定评估小组的过程中，其决策层（有影响力的人）非常关键。因为在你关注他们的同时，竞争对手也在虎视眈眈地盯着他们，这就要靠“运作”关系的能力，靠满足客户需求的能力，靠差异化的客户关系竞争策略来取胜。

项目小组里面肯定有一个关键人员，一般是项目小组的组长，当然也有例外的情况。优秀的销售人员能够在与潜在客户的采购中心接触的有限时间内，迅速地识别那些对推进销售进程具有影响力的关键人员，并努力与之建立良好的业务与个人关系。“权力—影响力”模型对于帮助销售人员迅速、准确地找到关键人物、发现销售瓶颈具有很好的指导意义。

人员销售的过程，就是销售人员与潜在客户互动沟通的过程。在这个过程中，销售人员除了与采购中心的不同角色打交道外，还需要与更广泛范围内的不同人员打交道，优秀的销售人员会在更大的范围内寻求帮助、支持，并最终促成销售。

重要的是，销售人员要善于寻找并界定同盟者。这里的同盟者可能是客户公司的员工，也可能是与客户有着直接或间接关系的人员。他们拥有的权力与影响力可能是不同的。一般而言，同盟者具有如下一些特征：首先是目标关联，也就是说销售人员的每次销售活动都与其个人目标有着密切的联系；其次是可以提供信息，同盟者可以为建立并保持销售人员所属公司的关键供应商地位而提供信息与方向；再

次是真诚地帮助并激励销售人员，这个时候，同盟者可能利用其自身的人际关系来帮助销售人员实现销售目标；最后是发出警报，同盟者会适时地向销售人员发出关于竞争者的预警信号。

关键人员还包括魅力四射的影响者。研究发现，每家公司中都会存在一个由魅力四射的影响者所构成的“影响力焦点”。魅力四射的影响者通常不局限于他们的行政级别，在公司的各个层面都能发现他们的踪影。他们经常接近高层管理者，但仍然保持低调并从容工作。他们参与制定战略、倡导文化、提供建议。

在销售过程中，客户内部采购流程比较复杂，我们无法在项目启动阶段就搞定关键决策者，而且有些关键决策者也不是那么容易被搞定的，他们往往比较忙，甚至没有时间来接待你，所以，我们就必须利用其内部人员来引导并产生影响。客户内部的角色对采购项目通常比较有影响力，甚至可以左右项目决策人的决定。

现在的营销活动中，单纯靠利益已经很难博取客户的欢心，投其所好才是关键。必须知道他们的价值观、兴趣、爱好等，这些都要在与客户尤其是关键人员接触的过程中，用心去摸索。找到了他们的喜好，还要善于使用他们能够并且乐意接受的方式、方法。这里可以体现出销售人员的用心程度。

②技术标。

相对于商务标而言，技术标属于技术层面的东西，产品性能、保障对它而言更加重要。技术标即技术文件，如果是建设项目，则包括全部施工组织设计内容，用以评价投标人的技术实力和经验。技术复杂的项目对技术文件的内容及编写格式均有详细要求，投标人应当按照规定认真填写。

搞定项目评估小组单纯依靠关系是不够的，在营销过程中，由于项目涉及金额一般比较大，客户都是非常慎重的。他们都希望采购到的产品是最耐用的，所以技术与后续保障体系的重要性在项目评估阶段不容忽视。

但是，目前而言，对于一个销售项目来说，商务标一般要比技术标更加重要。

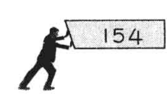
（3）如何消灭反对者，拉拢中立者，扩大支持者

每一个销售项目评估小组一般都有3种类型的人：支持者、中立者、反对者。我们把“扩大支持者，拉拢中立者，消灭反对者”称为搞定评估小组的十五字诀。

①扩大支持者。

第一个要做的动作就是扩大支持者。扩大支持者常用的方法是通过支持者影响他人；通过支持者找到非支持者来一起影响他人；找到非支持者身边的人来协助影响他人；找到非支持者上级的人或部门来压制影响他人。

②拉拢中立者。



拉拢中立者就是把意见不是很明确，还没有作出决定的那部分人拉拢到自己的阵营。这部分人是关键人选，也是发展成支持者的最佳人选。中立者一般认为项目对自己的利益没有多大影响，对每个供应商都没有支持或反对的倾向。这个时候我们就要找到他们，通过我们的关系或者支持者来影响他们的观念，争取将其发展成为支持者。

③消灭反对者。

反对者就是对我们的产品表现出明显不满的那部分人。这部分人比较难以对付，因为一个人一旦说了“不”，就很难改变自己的意见。这时候我们也不能放弃他们，而是要通过一些技巧或者关系甚至利益，让他们改变态度，最好的结果是使他们变为支持者，最起码也要让他们持中立态度。

例如：张华、李剑、王桑及总经理是A公司项目采购小组成员。在搞定这个评估小组的时候，我们事半功倍的做法是：建立一个项目客户关系评估分析表，清楚地标明项目小组各个成员的态度等因素。这对于项目成交至关重要。

表35即为项目客户关系评估分析表。

表 35

项目负责人	部门	对项目的作用	目前的关系	影响项目的权重
张华	8人评估小组	采购评标与内部评估	中立者	60%
李建	8人评估小组	筛选信息，选择合适的厂家	中立者	30%
王桑	销售部	影响力	反对者	10%
总经理	直接负责人	最终拍板人	不清楚	0

（4）一般项目中客户方采购评估的标准

我们要很好地应对客户，就要清楚项目客户的采购评估标准是什么。一般的采购项目评估报告是对采购工作进行全面、系统的评价、对比，以此判定采购整体水平。评估制度以提供客观标准来衡量采购目标是否达成。正确地评估有利于找出采购工作的不足之处，为拟订改善措施提供依据。良好的评估方法能反映出采购人员的工作水平，可以作为考核的参考。

①评估原则。

基本原则即独立性、客观性、科学性。客户采购项目评估的关键，一是要选择适用的衡量指标，二是目标值要合理，三是指标的确定要符合有关原则。

评估指标的设定首要考虑的是选择的指标必须同采购总体水平相适应。对于采

购体系不太健全的单位而言，可以选择项目实施进度、质量、是否准时交货、节约率等指标。随着采购管理制度的日益完善、采购人员专业化水平的不断提高，采购指标也就可以相应地系统化、整体化，并不断细化。总之，指标的选择要明确，尽可能量化，并应切实可行。

②评估流程。

采购项目评估一般通过自我评估、内审、管理评审等方式进行，依据事先制定的审核评估标准或表格，对照实际采购情况逐项检查、打分，与做得较好的地区相比较，找出薄弱环节加以改进。

制定目标：按照单位的工作计划、方案、规范制定目标。

进行沟通：参与各方进行有效、持续、正式或非正式的评估沟通。

保持记录：观察工作表现，收集数据，将有关采购项目的印象、影响、证据、事实完整地记录下来，做成文档。

评估：通过检查、测评、考核、会议等方法进行对比、分析、诊断、评估。

识别：识别各个环节中的优缺点，并确认。

激励：包括正激励、负激励、报酬、教导、训诫、惩罚等手段。

关注辅导：观察、引导、辅助考核对象，开发他们的潜能。

③评估指标。

采购评估的关键是要制定一套客观的、能够充分展现采购人员工作实效的、对考核对象有导向作用的指标体系，同时要制定出相应的、合理的、适度的标准，只有这样，才能真正发挥采购项目考核和评估的监督、激励、惩罚作用。

质量指标：主要指供应商的资质水平及所提供的产品或服务的质量，可通过验收记录来判断。这里应将验收结果分为若干个档次。

时间指标：主要是用以衡量采购人员处理委托任务的效率、对供应商交货时间的控制。

价格指标：如果是政府单位的采购，不应过分强调价格指标，应只将其作为一般指标来考核。

服务指标：客户如果来自服务性行业，则该项指标是项目评估的重要指标。

新增供应商数：通常要求每个采购项目都应有新增供应商。

新增专家数：专家的数量不断增加，有利于科学评标。

④评估标准。

初期制定评估标准会有一定难度，但通过摸索可以形成历史标准。制定标准要遵循 3 个原则。



第一是要固定：标准一旦建立，就不能随意变动，要有持续性和连续性。

第二是要富有挑战性：标准的实现应有一定难度，必须经努力才能完成。

第三是要有可实现性：在现有内外环境和条件下，经努力确实可以达成。

⑤评估人员。

如何实施采购项目评估？谁来评估？如何进行评估？

评估人员的选择与评估目标密切联系，要选择最了解项目采购的人员以及与评估目标实现关联最紧密的部门。

采购部门负责人：是对所领导的采购人员实施考核与评估的第一人，是最熟悉、了解采购工作任务的人，他们可以更全面、公平、客观地评估，但也可能带入个人因素。

综合部门负责人：综合部门掌握着每个项目的信息反馈、合同执行、数据统计等情况，并能同历史情况进行比较。

内审部门负责人：监督整个项目的运行，了解采购过程及质疑、投诉情况，可从内、外部综合情况进行评估。

供应商：供应商与采购人员接触得最多、最频繁，但对其意见要全面分析、正确对待。

采购人：他们的意见对项目评估起着举足轻重的作用。

⑥评估内容。

项目满意度：项目的质量、及时情况，包括采购的及时情况及合同履行情况；项目的服务，主要是指对采购中心人员的服务的满意度，包括供应商和采购人两方面。

资金节约效果：市场价，要注意确定不同项目、不同品牌的市场价；投标平均报价；合同价；预算价；节约采购资金，合同金额与预算价或投标平均报价的差额；资金节约率，即项目资金节约金额与预算金额之比或项目资金节约金额与投标平均报价之比。

采购费用率：信息公告费，标书制作费，专家咨询费，开标场地租赁费，误餐费及其他费用。

项目公开度：采购项目是否依法公开，公开程度如何。

质疑与投诉：质疑与投诉的情况及原因。

其他：违法、违纪行为，新增供应商数量及新增专家数量。

俗话说：不能量化，就不能管理。建立和完善一个好的评估体系十分重要。评估，没有简单的答案，只是一个比较、更新、完善的过程。所有从事采购工作的人员都知道：考核评估不能产生结果，但它们将为以后的决策过程提供重要信息。

三、辅助工具：项目评估配套工具

（一）竞争对手分析表

表 36

编号： 填写人：　　　　　　　　　　　　日期：					
客户名称			客户编号		
项目名称					
评估指标	权　重	我方公司	A竞争对手	B竞争对手	标准(1～5)
产品质量					
效　果					
价　格					

（二）影响因素分析表

表 37

编号： 填写人：　　　　　　　　　　　　日期：				
客户名称			客户编号	
项目名称				
评估指标	权　重	相关部门及人员	改善可能性	策略与方法
产品质量				
服务及时性				
价　格				
客户关系				
技术指标				
其　他				

（三）强化客户关系计划表

表 38

编号： 填写人：　　　　　　　　　　　　日期：							
客户角色	推动的影响力	和竞争同业间固有的关系	和竞争同业间发展的关系	本公司对应的负责人员	强化对策	时间表	检查对策

四、指导汇总：项目评估阶段经典案例

案例：标杆的诱导

南京浩天变压器有限公司是一家高新技术企业，主要从事干式变压器、特种变压器、组合式变压器、预装式变压器等设备的科研开发、生产制造及产品销售。梁辉是南京浩天变压器有限公司的一名销售员。

研夏公司要采购一批变压器，甲方当时的计划是要把这批变压器作为主要用途，所以采购量比较大。研夏公司希望找外国供应商，但考虑到国内品牌可能会因此产生不满，就拉上其他的一些国内企业，准备让它们作陪衬。

梁辉接到邀请之后，第一时间就赶过去了。首先梁辉去拜访该项目负责人宁总。但宁总总是借一些理由推托不见。梁辉经过好几次尝试，始终找不到渠道接近宁总。就在梁辉心情低落时，居然在研夏公司遇到了多年不见的老同学小李，原来小李恰好是研夏公司的重要核心客户。借助老同学的帮助，梁辉了解到很多有关项目运作的信息。

回去之后，梁辉就给老同学打电话，让小李帮忙，终于成功地约了宁总出

来吃饭。第一次见面，宁总放不开，针对项目的信息也一点都不肯外露。

后来，在多次接触之后，梁辉了解到甲方准备选用的是GRT型号的变压器，有两家国外企业参与竞标，都是生产变压器的知名厂家；而国内除了梁辉所在公司之外，还有其他3家公司参与竞标。

半个月后，甲方准备开一个技术交流会，邀请GRT型号的变压器厂家一起介绍一下产品和技术，项目负责人宁总没有亲自参加，但宁总事后会对该项目进行深度盘问，小李在宁总处了解到情况后，马上打电话告诉了梁辉。这样一来，梁辉一方作好了准备，在技术交流会上表现得很精彩。

技术交流会过后，梁辉借助小李的帮助，约了宁总在办公室见面，赢得了引导甲方决策者的一次宝贵机会，他详细地介绍了自己所在公司产品的优势。

几天后，梁辉和公司的技术专家徐总一起，参加了甲方组织的技术交流会，徐总以专家的身份介绍了己方变压器的优势，还引用了真实的案例，使甲方在场的所有人包括宁总都被震撼到了。尤其重要的一点是，梁辉所在公司的一些成功的样板工程吸引了宁总的注意力。

接下来，到了做标书的阶段。梁辉这一方以南京浩天变压器有限公司在行业内的影响为核心，重点宣传南京浩天变压器有限公司是标杆企业、生产的是标杆产品，成功地突出了自身的优势。最后，在招标文件上，南京浩天变压器有限公司变成了首选供应商。

案例分析

从该案例当中，我们可以发现梁辉成功拿下该项目的关键所在。在此，我们可以先看看梁辉在项目评估阶段以及招标阶段该如何有效地进行，以很好地把握住客户。本案例中梁辉的成功很大程度上应该归功于运用了此阶段的方法。

（一）项目评估提案阶段

①提交需求评估表，进行方案制作并预约演示。

②利用需求评估、方案演示的机会与客户进一步交流，进一步强化我方的竞争优势。

③与客户的选型小组成员进行接触，尽可能地争取对我方具有优势的选型方案。

④此阶段淡化销售色彩，以个人的名义与客户进行尽可能多的交流，提供互补性质的帮助。比如，客户公司一直是以生产为重的，缺乏市场知识，而我方具备丰

富的市场经验，便可以免费为客户进行市场知识方面的培训与帮助。

⑤互补型帮助：与客户交流中的重要沟通工具。它指的是在综合比较我方的优势与客户方的劣势的基础上，利用我方的优势经验，为客户方的劣势方面提供帮助和指导。这是在与客户沟通时提供的免费增值服务，是赢得客户尊重和支持的重要工具。

（二）评估中的招投标阶段

在项目评估中，招投标是我们经常会碰到的。在该阶段我们应该注意的有：

①影响中标因素的重要性依次是关系、能力和价格。关系指的是与客户的关系，即最终用户、招标单位与评选小组的关系。能力指的是投标项目整体运作的能力，最后才是价格。

②标准、专业的标书制作。标准的国内竞争性招标书的格式是参照世界银行贷款项目范本的中文版本形成的，它的基本结构是固定的，包括以下几个内容：

投标须知；

投标人资格；

招标文件；

投标文件；

评标；

授予合同；

合同条款。

③避免投标活动中易犯的错误，包括以下几点：

投标价格不正确；

投标书中出现错别字；

交标书时不小心迟到；

投标保证金忘了交；

投标书没有密封。

④制定出投标方案整体策略。举办方案沟通会，确定方案书的负责人、合作方负责人、其他组成人员及其分工、时间计划安排和重点工作（包括客户公关、制定技术方案、工程实施、确定项目经理等）。

⑤投标方案的编写工作。要分阶段检查方案书的基本思路、技术水平和质量。如方案的合理性、技术的可行性、能否满足客户的需求、总体投标价的构成、投标

资质文件是否符合要求、商务文件是否齐全、能否按时完成标书等。

⑥总结以前的工作，利用各种资源，采取各种方式，对客户主要决策人、专家小组进一步开展必要的影响工作。

第十一章

业务推进流程八步体系之七：如何与客户进行合同谈判

第七步

客户方：客户内部采购第七步	我方：销售推进第七步	第七阶段里程碑完成标准	第七阶段辅助工具	销售进展第七阶段配套案例
合同审核，合作谈判	合同谈判	明确条款，达成共识	关键采购标准清单等	长城蒲总的困惑

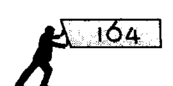
图 26

一、基础组成：客户内部采购八步流程第七步“合同审核，合作谈判”

（一）客户方采购第七阶段的描述

对于采购方来说，确定供应商后，要在谈判中尽量压低成本，并为企业争取有利的付款方式以降低风险。该项目后续实施如何，在很大程度上取决于合同条款上的具体规定，所以该过程是非常关键的，客户可能专门组织项目小组，来与首选供应商谈具体的条款。

在上一阶段，客户企业最终选定了首选供应商。接下来，客户企业便会与首选供应商进行合作谈判，商谈价格、工作日程等事项，并撰写合同。本阶段要经历的事情是：通过合作谈判和合同审核，双方最终对合同条款的内容达成共识，并决定签订合同的时间、地点。



（二）机会分析

在销售上有一条定律，那就是：寻找新客户所花费的时间是向旧客户销售产品所花时间的5倍。因此，在本阶段，我们要注意的是：发展长期合作伙伴关系。发展长期合作伙伴关系能给我们带来客户关系价值的最大化。

如何与客户建立起长期合作伙伴关系呢？在观念上，我们应该做到：以双方的共同利益为出发点。我们要试着做到以下两点：

①让双方都得到最大的利益；

②让双方的损失都最小。

不要只想着如何从这个项目中大获全胜，而是要想着让对方也获得利益。在保证我们的销售利润的前提下，不要墨守成规，而要多提供对客户有利的附加价值。抱着这个想法，我们不妨试着增加谈判的议题，不要只将焦点放在价格上。如果只关注价格，势必形成你输我赢的结局。如果将谈判的议题扩展到交货日期、售后服务等方面，使双方的交换条件增加，双方都会产生获胜的感觉，更容易建立信任合作的关系。

本阶段的开始点条件是：客户企业确定首选供应商。本阶段的结束点标志是：双方对合同条款达成共识，定下签约时间、地点。

本阶段的成功标准是：双方对合同条款达成共识，定下签约时间、地点。

二、核心构成：销售推进八步流程第七步“如何与客户进行合同谈判”

（一）流程关系图

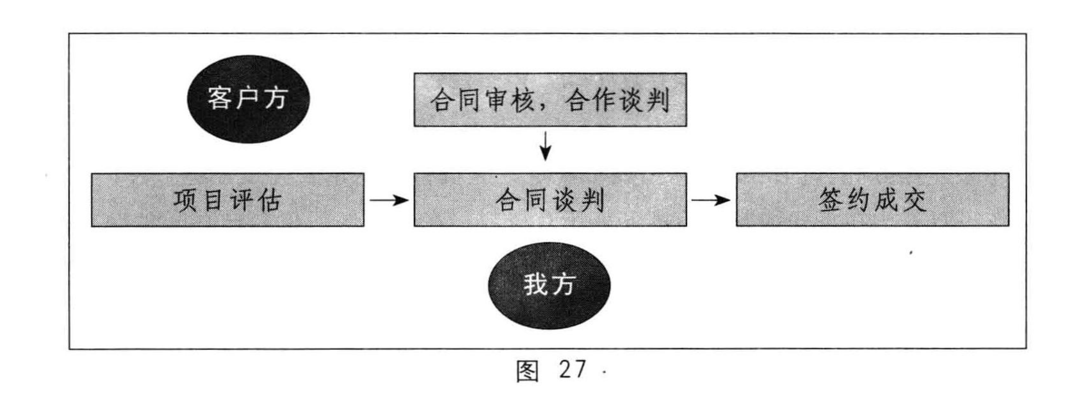


图 27

（二）合同谈判

1. 什么叫合同谈判？

客户确定了首选供应商，招标工作告一段落。在客户内部采购流程的第七阶段，客户将与首选供应商进行合同谈判，共同协商合同的内容。

在销售推进流程的上一阶段，我们通过了项目评估，成为客户的首选供应商。销售推进流程的第七阶段是合同谈判。合同谈判是指为实现某项交易并使之达成契约的谈判。所谓合同，必须具有最基本的要件，即标的、费用、期限。一旦双方就这几个要件达成协议，合同谈判也就基本结束。

2. 合同谈判阶段的目的

①为双方提供一份保障与约束，为项目实施提供有力的支持，在双方利益上达成共识；

②明确成交与付款条件，方式为双方相互信任而履行承诺；

③协议谈判是争取双方利益最大化的有效方式，为双赢而达成共识。

3. 合同谈判阶段的步骤

合同谈判所必须遵守的原则是：让客户变成我们的长期合作伙伴。要想与客户成为长期合作伙伴，最好的办法就是让双方都成为交易的赢家。换句话说，在协商之后，我们与客户都觉得自己获得了成功。因此，在合同谈判中，我们要牢记以下步骤：

①在谈判中，要实现长期双赢，而不是短期单赢。双赢谈判的本质就是利益共享，每次交易都不能有杀鸡取卵的冲动行为。只有我们与客户都能从中获利，双方才会都感到愉快。

②从一开始就试图营造信任合作的气氛。双赢的谈判是以信任与互相尊重为基础的。只有当我们做到下面几点时，才能建立这个基础：

表明实现双方互利的愿望；

表明建立长期关系的愿望；

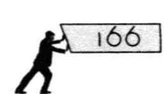
在推销过程中要常用“双赢”这个词，但不能过度使用；

表现出我们的诚意和服务意识。

③事先作好充分的准备。抛扔钱币决定、随机得出结论、凭空捏造数字，这些都会伤害双方。在正式谈判之前准备好所有资料，在我们坐下与客户讨论细节之前，先回答下面的问题：

我想得到什么，为什么？

客户想得到什么，为什么？



能够使我们基本满意的底线是什么？

能够使客户基本满意的底线是什么？

④谈论问题时尽量使用“我们”。“我们”表示互利与互相依赖的关系，“你”或“我”表示各自的利益，甚至是互相对抗。当我们的目标是实现双赢的结果和团队合作时，就要探讨“我们”的需求。

⑤以利益而不是以立场为重点。立场是指我们希望得到的，利益是指我们为什么希望得到。当我们关注的重点从立场转移到利益时，我们就从谈论个人的需求转变为谈论双方的需求，从关注推销转变成关注解决客户的痛苦。

⑥增加协商的议题数目。通过增加能够解决的议题项目，可以增加双赢的机会。如果只关注价格，就只能形成你输我赢的结局。但是如果将价格与交货日期、支持服务、大批量购买、不满意保证退换等项目放到一起进行讨论，就有机会将价格作为交换条件，使双方都增强获胜的感觉。

⑦避免摊牌。“要不要随你”这种态度，不仅制造了压力，也限制了选择机会，唯一的可能结果就是形成你输我赢的结局。不要将自己或客户逼入绝境。

⑧有所失才能有所得。如果我们在某一方面让步了，就可以要求对方在另一方面让步。只要客户表示愿意让步，我们也就要表示愿意让步。

⑨在谈判时不要感情用事，保持沉着、客观、冷静分析的态度。当耐心受到考验时，我们可以试着问自己这个问题：“我是要找出最好的解决方案，还是要保持我的自尊？”

⑩创造性地解决问题。我们与客户试图解决的问题其实非常简单：我们如何才能达成交易，并且实现——

双方都得到最大的利益；

双方的损失都最小；

对双方来说都公平。

我们要对所有可能的替代方案都进行头脑风暴式的思考，以令其尽可能符合这3个条件，进而选择双方都可以接受的方案。

⑪不断寻找能够获得附加价值的方法。在保证我们的销售利润的同时，不要墨守成规，而要多提供对客户有利的附加价值。

⑫书面协议。将双方达成一致的条款进行书面记录，避免产生任何可能的误解，从而导致你输我赢，甚至是双输的结局。

⑬当客户做出一输一赢的姿态时，测试他能够接受的底线。有些客户会给我们最后通告或者其他威胁，目的是测试我们的底线。此时，我们不要反击或屈服于压

力，而要使用“打破纪录”的战术。每次客户施加压力时，我们都可以使用这种办法。如果真的是免谈，客户会走开；如果客户还在继续谈，那么我们就已经建立我们的底线了。

4. 合同谈判阶段的工作任务清单

①与客户进行有效的合同谈判；

②通过谈判制定有利于我方的商务条款；

③把握签订合同的进展，平衡内部关系；

④拿到正式的合同文本；

⑤进行项目总结、归档并移交到销管中心。

5. 合同谈判阶段的成功标准是什么？

（1）成功标准

合同谈判的成功标准是什么？毋庸置疑，谈出结果是客户和我们双方都希望的事情。如果能够将谈判的内容制作成合同条款，同时双方对合同内容达成共识，选定时间、地点，签订合同，那就算完成本阶段的所有任务了。如果双方不能够达成共识，客户就有可能会转向其他供应商。所以，请注意控制谈判的氛围，尽量寻找双方的共同利益点，避免谈判陷入僵局。

（2）符合条件

①对到货期、实施进度、售后服务、付款方式、整体方案建议（含需求说明书）等细节进行协商。

②将协商内容形成合同条款。

6. 合同谈判阶段的注意事项

①合同谈判。确定了项目的设计方案和首选供应商后，本阶段需要就到货期、实施进度、售后服务、付款方式、整体方案建议（包含需求说明书）等细节进行协商。

②将协商内容形成合同条款，并约定签约时间、地点。合同谈判阶段顺利完成的标志就是双方已经达成了共识，并产生签约的意愿。具体表现就是合同条款的制定，以及签约事宜的确定。

7. 合同谈判阶段的销售技巧

在大额订单销售过程中，合同谈判是一个很重要的环节，在这个阶段要把握好价格、范围与资源这个“铁三角”模型的运用，在三者之间实现合理的变通。

（1）价格

在合同谈判过程中，很多客户都想把成交价格降了再降，这是人之常情。这时候我们不能为了一次性与客户谈判成功而一味地降低价格，必须考虑到公司的利益和产品的成本。当然，有的客户在这一环节上态度强硬，那么我们就要学会适当地

变通。

具体做法是，当客户谈到价格的时候，我们可以承诺将价格降低到符合客户的要求。但是，价格降低有这么几个条件客户必须答应：你可以选择对我们提供产品的供货期或者付款方式作一下调整，比方说，供货期延长一段时间，付款方式变化一下；另外，你还可以选择提高我们产品在你们企业的采购比例，增加我们的一些产品的市场占有率。这两个条件你选择其中一个的话，我们就可以跟你商量价格。

以下这个小案例非常有趣，可给我们一些启发。

有两个仅一路之隔、面对面开着的商店，A 商店的同款商品总比 B 商店的要便宜一些，于是客户对比之后，总在 A 商店购买。A 商店的生意非常火爆，B 商店的商品却总是销售不出去。出人意料的是，A 商店和 B 商店都是同一个老板开的。

（2）范围

这里所说的范围，是指我们的产品或服务的市场占有率，可以细分到客户企业的采购量。这是我们可以和客户企业谈判的筹码。

客户采购我们的产品的时候，如果要求采购量适当降低，这就意味着我们的产品或者服务的市场占有率将会下降。这个时候我们就要跟客户要求其他两个条件的变动。比方说，我们可以要求价格上调，也可以要求让我们的供货时间、付款方式向有利于我方的方向变动。

（3）资源

这里讲的资源，主要是指我们的产品或者服务的供货期限、客户的付款时间等。当客户要求我们缩短供货期限或者延长付款时间的时候，我们就可以在价格和范围方面进行变通。

供货期限按照对方要求的时间不成问题，但是，我方产品要通过客户方的帮助提高市场占有率。或者说，我方缩短供货时间，成本势必上升，故要求价格提升一点并不算过分。

同样道理，当客户要求延长付款时间时，我们可以答应他们的要求，但是，对方必须在价格上有一点提高，或者可以稍微扩大我们的市场份额，要不我们很难保证及时供货。

谈判如同战争，敌进我变，敌退我进，关键是要把握好自己的商业利益，还要善于运用以上谈判技巧，学会作筹码之间的变通。

三、辅助工具：合同谈判配套工具

（一）关键采购标准清单

表 39

编号： 填写人：　　　　　　　　　　　　日期：			
客户名称		客户编号	
项目名称			
关注点		权重	
合计		100%	

（二）合作谈判计划书

表 40

<table>
<tr><td>客户名称</td><td></td><td>客户编号</td><td></td></tr>
<tr><td>项目名称</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="4">合作谈判小组成员</td></tr>
<tr><td>姓名</td><td>职位</td><td>职责</td><td>联系方式</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">客户谈判成员</td></tr>
<tr><td>姓名</td><td>职位</td><td>职责</td><td>联系方式</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>合作谈判目标</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="4">合作谈判推进进度表：</td></tr>
<tr><td rowspan="12">合作谈判计划</td><td colspan="3">合同样本：</td></tr>
<tr><td colspan="3">项目经理及成员安排：</td></tr>
<tr><td colspan="3">合同工作范围：</td></tr>
<tr><td colspan="3">产品策略与产品配置：</td></tr>
<tr><td colspan="3">总价和分价策略：</td></tr>
<tr><td colspan="3">价格折让策略：</td></tr>
<tr><td colspan="3">价格底线：</td></tr>
<tr><td colspan="3">付款方式：</td></tr>
<tr><td colspan="3">处罚方式：</td></tr>
<tr><td colspan="3">阶段验收标准</td></tr>
<tr><td colspan="3">知识产权约定</td></tr>
<tr><td colspan="3">其他</td></tr>
</table>

（三）商务条款偏离表（格式）

表 41

编号： 填写人：		制定日期： 年 月 日		
客户名称		客户编号		
项目名称				
序号	招标文件条目号	招标文件商务条款	投标文件商务条款	说明
客户经理综合意见：				
销售主管综合意见：				

（四）谈判记录表

表 42

<table>
<tr><td colspan="9">编号：
填写人：　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　日期：</td></tr>
<tr><td colspan="2">客户名称</td><td colspan="3"></td><td colspan="2">客户编号</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">项目名称</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>谈判次数</td><td>负责人</td><td>参与人员</td><td>客户谈判人</td><td>日期</td><td>主要成果</td><td>条款修改意见</td><td>修改负责人</td><td>其他信息</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

（五）合同评审记录表

表 43

<table>
<tr><td colspan="4">编号：
填写人：　　　　　　　　　　　　　　　　日期：　　年　　月　　日</td></tr>
<tr><td>合同名称</td><td></td><td>合同编号</td><td></td></tr>
<tr><td>客户名称</td><td></td><td>客户编号</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">增值税号：
增值税发票地址：
开户行名称：
账号：
税务登记电话：</td></tr>
<tr><td colspan="4">参加评审人员</td></tr>
<tr><td>姓　　名</td><td>职　　位</td><td>所属部门</td><td>评审结果</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>审核总结：</td><td colspan="3">商务条款：</td></tr>
<tr><td>综合意见：</td><td colspan="3">项目执行：</td></tr>
<tr><td colspan="2">审核：

日期：</td><td colspan="2">批准：

日期：</td></tr>
</table>

四、指导汇总：合同谈判阶段经典案例

案例：长城公司蒲总的困惑

长城公司的蒲总之所以被称为“谈判杀手”，原因可能就在于，他总是能够准确地把握住客户方真正的决策人，并对其进行策略布局，使得对方招架不住，最终不得不乖乖签下合同。而这次，蒲总算是碰到了对手，对方谈判的决策人居然是背后的女强人，最令人惊奇的是，她还是位老人。俗话说得好，姜还是老的辣。这一次，蒲总又该采取何种策略呢？

青岛长城玻璃有限公司是一家主要从事玻璃生产、研发及各类专用玻璃销售和服务的专业设备公司，已经在中国玻璃行业走过了20个年头。在此期间，长城玻璃凭借不断创新的技术与产品，在国内玻璃品牌行业内被誉为中国四大品牌之一。

最近，广东天德集团（国有企业）准备进行大型商务楼玻璃的采购招标，组织了很多厂商进行投标，青岛长城玻璃有限公司接到消息，也参与了竞标。这个项目并不大，但是在广州天河区的中心，做好了，供应商能建立很好的口碑和成功的样板工程。长城公司为了拿下此项目，起用了蒲总这样的大将亲自负责。

蒲总为了这个项目，费了很大工夫，才终于了解到其内部采购招标项目团队的情况。

表 44

广东天德集团的内部人物		青岛长城玻璃公司的项目销售团队人员	
采购部	王主任、陈副主任、职员小刘	销售部	蒲总、宋经理、职员张萍
资产管理部	黄主任	外部人员	李然
工程部	张主任		

蒲总针对这个项目动用了一些关系，首先是大学同窗李然（李然目前在广州一家有名的设计院工作）。通过李然的推荐，蒲总已经与客户方采购部的正副主任，包括资产管理部的黄主任建立起了良好的关系。所以，在初次采购阶段，蒲总所在的公司顺利进入。另外，采购部的职员小刘正好与蒲总带领的销售团队里的一名女生相好，并且知道广东天德集团的项目评估小组是由该公司的老书记陈天昆作为主要负责人的（包括3位主任）。

蒲总认为，拿下这个项目没有问题，因为前方有老同学李然协调，后方有客户方职员提供情报，项目基本十拿九稳。蒲总能够在销售职场上生存了那么多年，一路升到营销中心销售副总的位置，自然有一套属于自己的销售手段。几个月下来，他已基本把广东天德集团的老书记摆平了。蒲总的方法很古怪，公司派他负责这个项目，可蒲总从项目开始到当前，与客户一次面都没有见过，都是让下面的销售经理小宋与对方接洽。用蒲总的话来讲，一见面这个项目肯定泡汤。虽然大家并不是很明白蒲总的用意，但项目进行得很顺利。

转眼到了合同谈判的阶段。可是，每每谈到价格，老书记都需要回去思考几天才给答复。前两次蒲总并不觉得有什么奇怪。在商场上，谈判时需要回去考虑是很正常的事情。但是像老书记这样表现出苦闷的表情，蒲总凭多年的经验判断，事情绝不是想象的那么简单。

蒲总左思右想，总感觉什么地方有些不对劲，便召开了会议。他要求小宋针对前三次谈判内容进行讲解分析。

表 45

第一次谈判	我方将品质、品牌、服务、价格等整理成很齐全的方案给客户
	对方的回复是价格偏高
第二次谈判	我方作出承诺：以售后服务的方式弥补，或给予增加周边一定面积的玻璃补片的利益
	对方的回复是需要考虑，并要求见公司高层。但后来电话通知公司高层不同意，还是要求降价
第三次谈判	我方坚持以服务取代价格，并且扩充售后服务的种类
	对方回复，还是要求见公司高层

公司一直严格控制项目费用，而且每个项目的费用都比较少。这个项目又不是很大。关于玻璃的售价，公司在行业里要比其他企业高十几二十元。在这种情况下，事情就显得非常严重，并不像前期与对方互动时一样乐观。蒲总隐隐约约感觉有什么人在阻碍自己。这时，小宋提出让蒲总去与对方见面。蒲总想了想，最终还是答应了。可是，他们中有多少人和蒲总一样清楚其中的玄机呢？国有企业单位，而且在广州市中心盖的楼，一定有强大的关系背景在，因此才下了重本建设。要是与对方见面，肯定是要降价的；而且广东天德公司的政治背景很强，要是不给降价，往后其他生意就比较难做了。

蒲总根据对方的谈判内容，考虑了好一会儿，突然坚定地说："一定要把背

后的大头给挖出来。”很多人不知道蒲总在说什么。

第四次谈判开始，蒲总出马，对方的老书记果然感到很满意。但对方还是提出之前的条件，希望能够降价。高手就是高手，蒲总三两下就把老书记给忽悠了过去。正当老书记无话可说的时候，蒲总察觉到几个小细节：

第一，老书记的手机是款式最老的诺基亚，而且是黄屏的；

第二，老书记穿的衣服并不是名牌；

第三，老书记老是精神恍惚。

最后还是一样的结果，老书记希望回去思考一下再作答复。

这次，蒲总并没有让老书记立刻就走，而是找了借口邀请老书记去吃饭。蒲总在这之前早已通过关系了解到了老书记的内幕。

其实老书记在公司发展得并不好，随着年龄越来越大，马上要申请内退了。最重要的是，在老书记那里一直以来都是他的老婆在给他出谋划策。最大的决策者其实是他的老婆。这么多年撑下来，他的老婆帮了他不少的忙。难怪他每次都需要回去考虑考虑。原来，他老婆年轻时也在他们企业工作过，但后来被查出有违纪贪污的行为，便离职了。之后他老婆一直在商场上历练，直到前几年感觉年纪大了才停下来休息，但一直都没有大的成就。这个项目，书记老婆一直在背后给他建议。因为公司给老书记的承诺是，如果能够以低一点的价格把项目接下来，同时质量又好，就会给老书记一笔奖金。

正好在这个项目上蒲总遇上了书记老婆，等于老虎遇上了母狮子，英雄遇上了老巫婆，结果会如何呢？

案例分析

这种案例，在我们企业中并不少见。我们IMSC研究院做过很多咨询项目，像这种最终实权掌握在企业老板或者决策人的老婆、情人手上的例子很多。在我们的知识框架中，我们把她们定义为隐性杀手。在一个项目中，资深或优秀的销售经理一般都有搞定明显的关键决策人的本事。但要挖掘隐性杀手，似乎比较困难。除非这个项目很大，项目经费很多，公司肯下血本，不然，通常情况下都是按照项目流程，一步一步做好关系，搭建平台。

那么，在本案例中，蒲总是不是要搞定老书记背后的“老巫婆”，才能把项目做下来呢？还有其他办法吗？根据上面案例所提供的基本信息，我们分析如下：

（一）背后“老巫婆”的实力推测

个人的基本档案是社会公共信息一个非常重要的组成部分，通过基本档案的信息，如个人的经历、学历、技术职称、社会关系、奖惩等情况，可以分析某人的能力范围。从人力资源开发、管理的角度来看，基本信息可以为我们提供大量丰富、动态、真实有效的客户原始资料、数据及实力预测。以下是“老巫婆”的基本档案：

表 46

基本情况	性别	工作年限	从事职业	曾发生影响事迹	曾工作状况	目前情况
综合	女	20 年以上	多而复杂	贪污	一般	在家休养或退休
通过上述信息，大概可推测：该客户的目的以钱为主，并且善于销售谈判，为灰色营销对象						

（二）根据国际DISC性格分析图分析老书记的状况

19 世纪瑞典心理学家、哲学家卡尔·荣格（Carl Jung）倾其毕生精力，投身于行为研究，经过数十年的统计分析，提出了 DISC 人类行为理论。这套理论对后来的心理学、社会学、人类行为学产生了极大的影响。美国国防部甚至在一战、二战期间使用这套理论进行军官的行为分类与管理。而这套理论对个人经营自己的人际关系、强化沟通技巧、开拓业务、维护长期的客户关系也有莫大的帮助。分析客户性格，能够更快地融入他的世界，与他成为好朋友，最后成交业务。下图是性格分析模型。

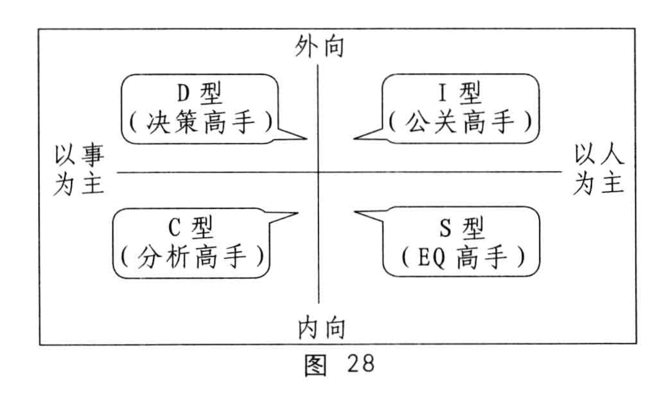


图 28

通过该模型，结合案例中老书记的表现，我们可以分析出老书记属于S型（稳健型）客户。

S型客户具体表现是：

①情绪：无情绪、平稳；

②作风：宽容、希望维持原状、不改变；

③目标：保障、稳定。

稳健度处于曲线顶端的人，对大多数组织而言是“纯金”，因为他们不仅是忠诚的员工，也是可信赖的团队成员。他们是按部就班的逻辑思考者，喜欢为一个领袖或目标奋斗。稳健型人物偏爱稳定且可预测的环境，当需要改变时，他们会希望事先被告知。他们热爱长期的工作关系，以服务为导向，有耐心且和善，是一个能设身处地且富有同情心的聆听者，他们真正关心他人的感觉和问题，在专案中尤其能扮演幕僚的角色。稳健度高者很谦虚，且在大部分情况下，刚开始时其言行都不直接。如果你不同意他们的想法，并想加以说服，最好带着如山铁证。要他们改变之前，先给他们重新思考的时间和空间。

工作时，S型偏好休闲协调的穿着。他们的工作环境个人化、轻松、友好且非正式。他们喜欢一致、缓慢且简单的方法，同时具备长期的专注力，能稳健地执行工作。若某个稳健者的第二高分项目是支配度，他们可能会完全以目标为导向，而且不害怕直话直说。若第二高分项目是服从度，他们可能会不断地问：“你怎么知道这是正确的方法？”他们在冒险之前，会希望能得知所有相关证据。

（三）根据SWOT分析客户内部情况以及我们目前的优势

SWOT分析是一种对企业的优势、劣势、机会和威胁的分析，在分析时，应把所有内部因素（包括公司的优势和劣势）都集中在一起，然后用外部力量来对这些因素进行评估。这些外部力量包括机会和威胁，它们是由竞争力量或企业环境中的趋势造成的。这些因素的平衡决定了公司应做什么以及应什么时候去做。图29是客户内部SWOT分析。

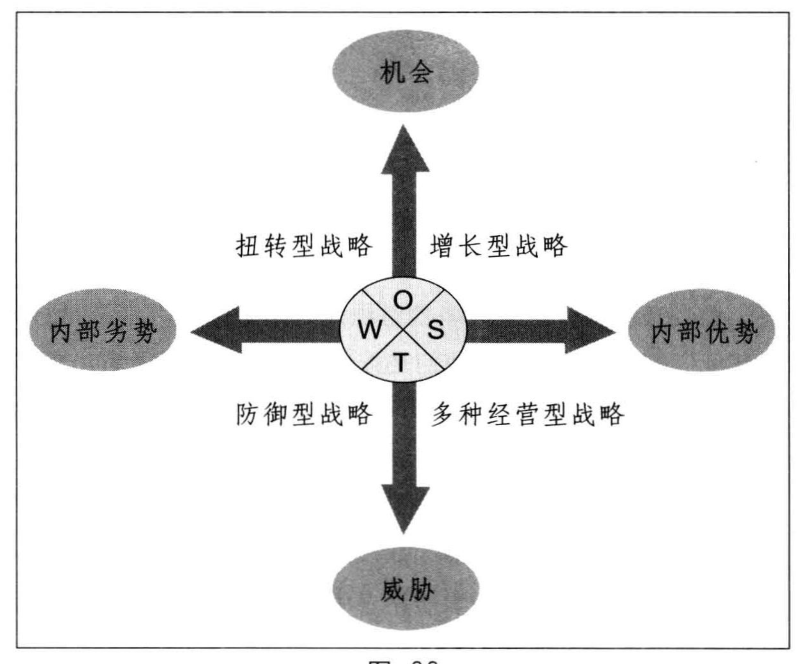


图 29

将优势和劣势按机会和威胁分别填入下面这个表格：

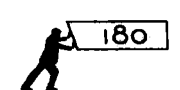
表 47

内部因素 / 外部因素	优势	劣势
机会	利用这些	改进这些
威胁	监视这些	消除这些

通过 SWOT 分析，我们可以知道：

①青岛长城玻璃公司的优势是能够见到最终决策人，知道了幕后决策人的资料；产品质量符合客户的需求；等等。

②青岛长城玻璃公司的劣势是公司严格限定了产品价格，而客户要求降低价格。这造成两难困境，而且对方要求降价的幅度没有底线。



③青岛长城玻璃公司的机会是能够把握住老书记；客户方项目小组其他成员都已经被成功搞定；如果能够把老书记说服，签约一定成功。

④青岛长城玻璃公司面临的威胁是很多有实力的竞争对手都在紧盯着这个项目，如果稍微松懈，对方肯定立即插入。

这个案例的最终结果是:蒲总通过老书记的关系与背后真正的“黑手”——“老巫婆”见了面。经过协商之后，问题顺利解决。蒲总的方法是：每平方米玻璃的价格降3元，并且送给“老巫婆”两张美容卡，给老书记送了一瓶好酒。这是一个很好的策略。虽然我们的产品很好，品牌很好，但是和我们产品质量一样的企业还有很多，要是我们过于强硬，项目最后有可能会被其他企业捡了便宜。面对非最终决策人时，我们可以持坚定的态度，但当项目最终决策人出马时，一定要降一点价。下面人都搞不定，而他出马就能搞定，这样一来，客户会有一种自豪感，会大大提高项目成功率。

除了以上策略，我们是否还有其他解决方法呢？我们IMSC研究院认为以下方法也可以试试：

（一）征服老书记

别忘了，老书记是个S型人。每种性格类型的人都有其相对应的弱点。我们可根据老书记的实际情况进行征服工作。

应付S型人的方法是：

①以轻松的方式谈生意；

②举出使用过产品的知名客户；

③给他安全感，并证明它；

④提供特定的方案，设定最低的风险；

⑤替他作决定。

其中第五点“替他作决定”就是一种很好的策略。我们可以对老书记实行公关，不断向他灌输拿不到这张订单的后果，再采用离间的方式让他脱离“老巫婆”，让他自己作决定。

（二）发挥3位主任的作用

案例中的3位主任还是有些决策权力的，不断加强对这3位主任的进攻，联合这3位主任去给老书记施压，这也是一种不错的方法。除了这3位主任，同学李然

也可以起到很大的作用。

（三）寻找“老巫婆”的喜好，并给予满足

虽然蒲总采用了给“老巫婆”送两张美容卡的方式，但是我们认为“老巫婆”肯定还有很多其他喜好。只要抓住她的喜好并给予满足，那么把价格降 2 元，也是完全可能的。就是这 1 元的差价，就这么大型的商务楼而言，相信也会给企业多收入好几万元。

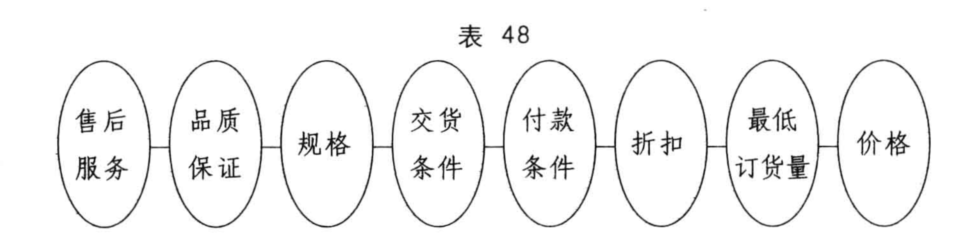
有些销售人员认为，可以私下和“老巫婆”做好协议，价格不降，但是送给“老巫婆”一个大红包。这种方法我们不提倡，这是抹黑企业形象和个人职业道德的表现。我们通过蒲总的最终分析可知，给个大红包这样的方法对贪污过的“老巫婆”是很有诱惑力的，但是这不符合职业道德。

通过这个案例我们可以发现，大型企业做项目型销售不一定就有优势，其中的变数远大于我们所想。幕后“老巫婆”这种关键决策人在社会上多的是。因此，我们 IMSC 研究院分析认为，做项目型销售时，做好以下几个方面有助于项目合同谈判更加顺利地完成。

（一）谈判时的让步策略

根据对方客户的需求，我们可以先制定一系列让步策略，作好预备。但是我们不提倡一开始就采用让步策略，只有在不利的情况下才能采用。其他方面可以先提，但不要一开始就谈价格让步，因为最后一步再谈价格让步对我们比较有利。表 48 显示了谈判时的关键让步策略。

表 48



（二）万一不得不作价格让步，可实施以下突破价格的障碍策略

以下是 10 种常用的策略。我们只列举了常用的，还有很多策略需要大家一起



去发现，但以下这 10 种一定很有用。

①借用资源，借力打力；

②利用关系，发挥影响力；

③让其产生内疚感；

④利用价格进行谈判；

⑤技术交流，内部参观，改变观念；

⑥客户见证（同行）；

⑦细节决定成败；

⑧问题扩大化；

⑨增加附加价值；

⑩确定付款方式。

（三）谈判时，搞定像“老巫婆”这样的价格型客户的流程

有些销售人员在谈判时把握不住重点便会降价，导致公司的利润率不断下降。其实，只有在项目的关键角色面前，降价才是一个理智的选择。

①画结构图，弄清楚流程。

接触一家企业时，一般要事前清楚地画出其组织结构图，了解其采购组内部的组织结构，可能其采购流程与固有的行政级别划分不尽相同。例如分管技术的人员、分管业务的人员、分管财务的人员的决定权限会不尽如想象。了解客户方的采购角色和组织，弄清楚每个流程的关键人物，这对于在销售过程中有针对性地各个击破非常重要。

②利用关系，步步渗透。

利用关系，就是考虑各个环节可能帮我们把项目往前推进的人，想办法找到各个阶段甚至每个环节的核心人物，一个一个逐步搞定；还要争取通过他们的帮助找到最关键的决策者。

③直捣黄龙，方可亮牌。

找到决策者之后，才可以亮出我们项目交易的最后底牌。这样才能保证成交以及我们的利益最大化。本案例中的蒲总就是采取了这样的方法：直到见到“老巫婆”，才把价格降了一点。

第十二章

业务推进流程八步体系之八：如何与客户进行签约成交

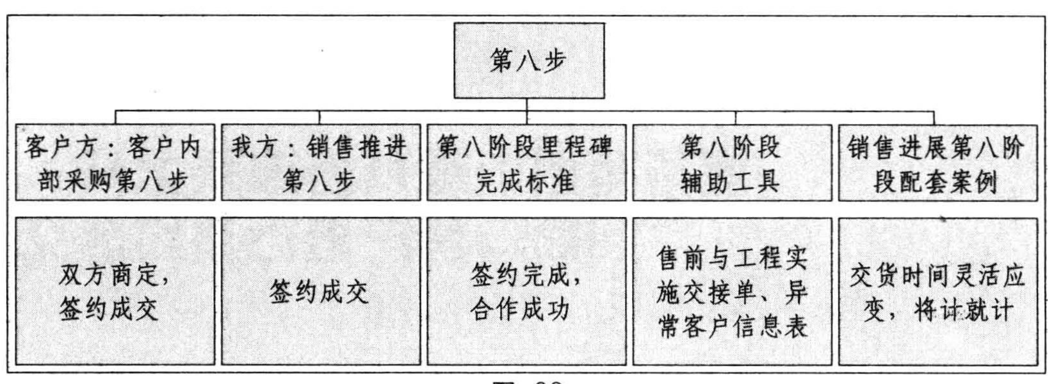


图 30

一、基础组成：客户内部采购八步流程第八步“双方商定，签约成交”

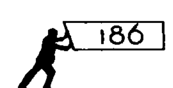
（一）客户方采购第八阶段的描述

商务具体条款经双方商定后，双方法人签署合同，开始进入具体的合作及售后服务阶段。在进入该阶段之前，可以说销售方是很成功的，否则，客户也不会选择和其合作。有人错以为销售活动到此结束了，其实还没有，这只是个开始，如何将该客户变为企业的忠实客户，这就需要销售方在实施及售后客户关系维系方面下工夫了。

在上一阶段，双方就合同的条款达成了共识，并约定了正式签约的时间和地点。在本阶段，双方将在指定的时间、地点签订合同。

本阶段的开始点条件是：对合同条款达成共识，定下签约时间、地点。本阶段的结束点标志是：签订合同，项目成交。

本阶段的成功标准是：签订正式合同，同时确保项目实施的进度与支持服务。



二、核心构成：销售推进八步流程第八步“如何与客户进行签约成交”

（一）流程关系图

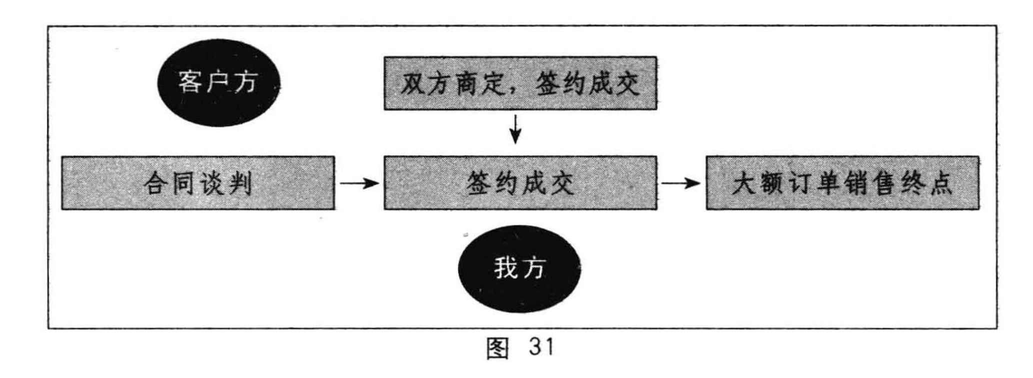


图 31

（二）签约成交

1. 什么叫签约成交？

签约成交是指在本阶段项目签约，双方高层进行互动，最终明确成交的条件和付款方式，形成法律保障，合作成功。

2. 签约成交阶段的目的

一是为双方利益提供保障；

二是大额订单项目销售的完成。

签约成交的原则：

①为双方利益提供保障是签约成交的原则；

②签约成交是项目实施的开始。

3. 签约成交阶段的步骤

①合同评审；

②签订合同；

③催收预付款；

④项目总结与回顾；

⑤项目所有文件移交到销管中心，办理交接手续。

4. 签约成交阶段的工作任务清单

①完成合同签订仪式；

②关注项目执行过程，并有效监督；

③关注项目进度，确认是否提前订货；

④交货完成，项目完成，成交成功。

5. 签约成交阶段的成功标准是什么?

①成功标准：签订协议，发展良好的关系，为后期的服务提供支持。

签约，将成交条件以明确的、有法律保障的方式陈列出来，意味着这个阶段顺利结束，整个销售流程圆满完成，也意味着我们获得了该销售订单。本阶段应尽量发展双方的合作关系，保证后续的接触仍然可以顺利进行。

②符合条件：

一是合同签订，高层互动。

二是明确成交的条件与付款方式。

6. 签约成交阶段的注意事项

①合同签订，明确成交的条件与付款方式，双方高层进行互动。这标志着我方成功实现该项目型销售。

②在第八阶段，可以考核的内容包括：完成了签约等。

③注意合同审核。

合同审核的目的在于明确主营目标市场，跟踪健康项目，提高签约成功率，保证资源的合理调配与使用，规范签约条款，降低合同风险，提高合同签约质量，保证项目按时按质顺利实施，创造双赢局面。

对合同及附件所列条款进行风险评估。对不合格的合同条款，由项目负责人与客户协商处理，在双方达成共识后，再提交客户审批。如果客户不同意，由项目负责人向客户说明，由客户进行决策，决定是否特别处理。

合同由双方法人（法人授权人）签字盖章，合同生效。

若需要，可举行合同签字仪式。

签订合同后进入施工阶段，也可能顺承成为客户的长期合作伙伴。因此，要注意保持良好、持久的客户关系。

文档管理：正式签署的合同、最终确认的产品配置清单、正式递交的投标书及其他各阶段的重要文档，必须备案管理，以备审核。

7. 签约成交四承诺

获取大客户承诺即成功签约的 4 种结果：有订单、有进展、暂时中断、无订单。

大额订单销售的结果分析表如下：

表 49

类型	小规模销售（仅两种结果）	大规模销售（四种可能结果）
成功	订单	订单、有进展
失败	无销售	暂时中断、无销售

（1）暂时中断

例如：

"目前我也没有完全的把握给你什么承诺，我向上级汇报一下，再给你回复吧。"

"这个提议很好，我们很感兴趣，下次有时间我们再一起谈谈。"

暂时中断意味着，虽然生意还会继续下去，但客户还没有同意具体的实际行动方案来使生意有进展。生意没有达成一致的协议，但客户也没有完全拒绝。

（2）进展

发生在会谈中或会谈后的事情，可以使这个项目继续朝着最终的结果推进。

例如：

客户同意试运行或者监测你的产品；

部分接受原来根本不接受的预算；

有让你见更高一级决策者的余地。

（3）签订单

客户有很肯定的购买决定，包括签合约、合同等。

在大规模销售中，真正的订单其实很少。

（4）无销售

客户主动而明确地表示拒绝接受。从某种程度上来说，客户很清楚地表示没有任何可能再继续下去了。

销售人员要注意以下两个问题：

每一次都必须争取到目标客户的承诺，使项目有所进展。

提议的承诺应该是现实中客户最大限度可以给予的。

成功的销售人员从来不会提出超出客户可以达到的限度的承诺要求。

三、辅助工具：签约成交配套工具

（一）售前与工程实施交接单

表 50

编号： 填写人：			日期：
合同名称		合同编号	
客户名称		客户编号	
项目名称			
交接日期			
购买产品范围			
产品功能范围			
产品标准报价			
实施划拨费用			
实施开始日期及结束日期			
培训情况			
工程实施范围			
实施内容及目标			
主要客户承诺			
备注			
销售经理：	技术工程师：	项目经理（生产经理）：	

（二）异常客户信息表

表 51

企业名称		企业标识 / 编号	
业务类型			
异常产生类型	□过高 / 过低消费；□行为变化异常；□信用度很低；□客户流失		
异常客户跟踪			
正常确认			
信息登记日期		信息采集人	
信息录入人		信息审核人	
信息审核标记			
信息修改记录			

四、指导汇总：签约成交阶段经典案例

案例：交货时间灵活应变，将计就计

面对国外企业，我国机械厂商无疑缺少很多优势，但也拥有一定竞争力。我们该如何打破这种僵局呢？业内权威人士梁总认为，首先我们要做好我们自己的服务，避开价格战，用服务去赢得更多的客户。而在工业品行业，最好的服务无疑是在售后阶段。举个简单的例子，你与客户签了合同，结果 3 个月后才给客户发货，久而久之，客户不是和你说拜拜，就是在合同上多加些条件。项目型销售过程也一样，好不容易与客户签约成交了，临门一脚，工厂竟然发

不了货。这是任何一个销售人员都容忍不了的结果，辛辛苦苦把项目签下，后备竟然不足。除了一步一步改进，还能有什么办法？但是成春精密机械有限公司的史女士不仅使交货期限延长了半个月，还能让客户安心接受。她是如何做到的呢？让我们一起来透视成春精密机械有限公司的史女士成功背后的秘密吧。

（一）走近成春

成春的工厂位于珠江三角洲之滨的珠海市国家高新区三灶科技工业园。我们驱车沿着西部通道一直往前，感觉这里与广深经济带最大的不同之处就是安静。与深圳、东莞诸多工业园区相比，此处的厂区周边几乎没有任何娱乐、休闲设施。成春的员工是怎样度过自己工作外的时间的呢？

原来，成春在多年的经营管理过程中，已经建立了一整套内部员工的学习培训体系。不同的部门有各自的培训课程，以期提高员工在不同岗位上的能力，并结合工厂内部的实例进行培训。在成春，员工就像在一个共同的大家庭。在学习、进步的大环境中，个人能力以及企业整体竞争力都得到了有效的提升。史女士之所以能够搞定客户，也正是得益于在企业里受到的教育与经验的积累。

成春是台湾制造技术及经验一脉相承的台商独资企业，恪守着“精准至上、服务第一、以客为尊、用诚至信”的经营宗旨，依靠科技创新优化产品结构，拓展经营领域，开辟全球市场。公司生产的 HYF、HYB、OKA、HYG、HYT 等系列精密磨床、放电加工机、加工中心等高品质产品，被广泛应用于模具业、汽车制造业、精密医疗器械、航天工业等领域。成春精密机械有限公司在华东、华南、华北、西南分别设有 8 个分公司销售网点，产品遍布全国。其系列产品远销海外 20 多个国家。外界对成春最搞不懂的恐怕是其销售模式。成春的销售团队在行业里是相当出名的，而且在成春里的平均工龄是 11 年，因此其一般的销售人员都是 35 岁左右。一个销售人员能够在一家企业里待上 10 年，并且很乐意为企业工作，可以想象成春的企业文化是多么强地凝聚了员工。史女士就是其中的一位销售代表。

（二）思路决定出路

话说回来，成春只给了大家一个发展平台，具体的还要看个人能力。史女士能有今天的发展，个人能力当然功不可没。以下这个例子就可以证明史女士十年磨一剑的真功夫。

福建一家企业采购成春精密机械有限公司的一批机械产品，这个项目是史女士负责的，她跟了两个多月，终于把项目签了下来。这种小项目对于史女士来说，虽然不存在任何困难，但郁闷的是合同上规定签约过后需要在两个星期内把产品运到对方的公司里去。可是，成春公司的工厂交货慢是常有的事，当初史女士为了把这个项目签下来，就此请示过领导。但事情终究还是发生了，工厂在签合同过后的两个星期内没能按时把货发过去。

客户：“史小姐，我们的货到现在还没收到，怎么回事？”

史女士："不会吧，没有收到吗？我已经打电话催过了。请您再稍等一下，可以吗？我现在马上打电话过去问问情况。"

挂下电话，史女士并不是马上打电话问领导，因为她知道问了也没有用，领导帮忙催也不一定就能够马上出效果。发货慢是成春公司长期形成的病态，唯一的办法就是换掉里面的员工，但这是不现实的事情。所以，史女士把更多的精力用在了思考怎么回复客户的问题上。"铃……铃……铃……"还没等史女士思考明白，电话又响了起来。

客户："怎么样了？我们的货到哪里了？"

史女士："您好，翟先生。是这样的，我们的货已经运过去，但是给您打电话，您没有接，是吗？"

客户："什么时候打的？"

史女士："前天星期六啊！"

客户："星期六我的办公手机一般都关机。那现在可以运过来吗？"

史女士："翟先生，我们上次不是说好了吗？货到了会电话通知您的，但是您没接。现在我们的车队又回来了。我刚刚打电话过去还骂了他们，想不到是您没接电话。不是我们没有运货过去，而是您的问题，您说对吗？我现在只好再和我们运输部门说说，让他们尽快再次运过去，您看这样行吗？"

客户："哦，这样啊！好的，不好意思，麻烦了。"

挂下电话，史女士心里放下了一块大石头，总算过了一关。她又匆忙打电话过去询问工厂产品的情况。工厂的答复是最近比较忙，而且人手不足，还要再等两个星期左右才能运出。史女士一听，心凉了一大半。她心里想：光靠他们，肯定没戏了。正在郁闷之时，一条短信出现在史女士的手机里。"最近两天有台风大雨，请一定保重身体。"这是史女士老公发给她的短信，她老公出差在外，得知最近珠海可能会有台风，便给史女士发了这条短信。没想到这条短信给了史女士灵感。

（三）"将计就计"——无法模仿的精髓

史女士接到短信后，立刻上网了解了接下来两天的天气情况。果然没有错，天气预报说这两天有台风，专家已发布了最新的权威公告。史女士借这个理由和客户解释了一通。

史女士："翟总，您好！我刚才又催我们的运输部门，让他们尽快给您发货过去，但是现在出了一件很严重的事情。这两天这里要闹台风，电视都在直播了。您能谅解一下吗？等台风一过，他们立刻给您运过去。"

客户："不是吧？合同上当初签的是两个星期内把货运到的啊！"

史女士："翟总，我们确实是把货运过去了，只是您没有接，是吧？现在发生这种事情，我也感到很抱歉。但是这也不是我们的原因，而是双方的错误。我们答应您，台风一过立刻运货过去，好吗？"

客户："也只能这样了。我和其他部门说说。"

史女士："非常感谢翟总的谅解，下次我亲自过去感谢您。"

放下电话，史女士心里想：如果这次台风刮一两个月更好。她第一次这么喜欢台风。就这样，这批货又拖了一个星期，这天，史女士的电话又响了。

客户："史小姐，台风过了，你们现在能给我发货了吗？我们可是等了很久了。"

史女士："翟总，您好。非常高兴再次听到您的声音，我也正想给您打电话呢。您看，前些天刮的台风，把通往您那儿的桥给冲断了；而且前面的路也都不好走，公路人员都在紧张维修当中呢。不信您可以上网查查。我也正愁着这件事情怎么解决呢。"

客户："不是吧，那么倒霉？"

史女士："翟总，这叫好事多磨。我想我们以后的合作一定会更多更好。"

客户："别，别，别，现在这批货都还有问题，就别提以后了。你们什么时候能够运过来？我们可着急了。"

史女士："翟总，不要心急啊！您看，现在公路都在修，我们怎么知道什么时候能够通车呢？"

客户："那它不通车，你们就不运了吗？"

史女士："不是这样说的。翟总，我向您保证，10天之内我们一定把货运到。可以吗？如果它再不通车，我们绕道而行，一定给您把货送到。"

客户："这可是你说的啊！如果送不到呢？"

史女士："放心，送不到的话，我请我们老总亲自给您道歉，您看行吗？"

客户："好的。这可是你说的。那就这么定了。"

史女士："再次感谢翟总对我们的谅解。要不是这天气的原因，我想我们之间也不会产生这么多的误会。还是翟总胸怀宽广，不记我们的恨。谢谢翟总。"

就这样，史女士把两个星期的交货期延长到了一个月，这当中天气的原因帮了她一把。但如果是不会思考的销售人员，就算是再好的机遇，他也把握不住。

案例分析

订单交期在企业生产经营中具有非常重要的影响，它不但是客户要求的集中反映，还是库存控制与成本控制的关键环节。

交期包含销售订单交期和采购订单交期两种。销售订单交期是指接到客户订单至产品送至客户手中的时间。采购订单交期是指发出采购订单至收到供应商送货的

时间。对于一家制造企业来说，主要以销售订单为中心，通过科学系统的管理，使企业以最快的响应速度、最小的成本将订单所要求的产品送到客户手中。

用一个公式来表示的话，那就是：

交期 = 订单处理时间 + 生产计划时间 + 原料采购时间 + 外发加工时间 + 来料检验与入库时间 + 生产准备时间 + 生产作业时间 + 产品检验与入库时间 + 运送与物流时间 + 其他预留时间

对交期的控制和管理可从以下几个因素考虑：

（一）订单处理时间包括订单审核时间和订单录入时间

1. 订单审核时间

接到销售订单后需要对客户要求的质量、交期、数量、价格、币种、金额、付款方式、包装方式、运输方式、目的地、联系人、联系方式等进行确认。订单审核时需特别注意以下几个方面：

①库存确认。如客户要求的产品有足够库存，可以立即回复交期。

②产能确认。需要确认订单所要求的产品的生产能力如何，是否有现成的生产线，是否是新产品？

③质量及包装确认。是否有特别的质量及包装要求？

④物料确认。有无物料短缺？最短缺的物料是哪些？交期如何？

⑤交期确认。综合各方面的情况与生产计划等，确认产品交货计划并回复交货期。

2. 订单录入时间

将审核后的订单录入到系统中并作好归档，以便跟进。

企业要通过固定的程序和系统运作，建立快速反应机制，尽量缩短订单处理时间。

（二）生产计划时间

计划人员根据销售预测、销售计划及出货计划，通过产能、物料、品质及工艺等进一步确认、安排生产计划。对于制造企业来讲，该过程包含如下内容：

①销售预测、销售计划与销售订单的整合。在此基础上产生主销售计划。

②根据主销售计划作产能计划、设备计划、产品与工艺准备计划、产品检验计划、人力资源计划及财务预算等。

③根据主销售计划产生主生产计划。

④根据主生产计划产生外发加工计划、半成品生产计划及原材料需求计划。

生产计划的编制要求以最快的速度产生具有可操作性的生产排程，既要有利于客户需求的满足，又要有利于确保生产效率。要达到这一目的，计划编制人员在清楚客户要求的前提下，要把握物料的状况，特别是要清楚瓶颈物料的状况，更要了解产能，熟悉生产工艺，知道不同产品工艺的区别，知道通过怎样的计划安排才能使生产效率得到最大限度的提高。同时，为了实现快速反应，企业应在作好基础管理、保证数据准确性的前提下建立适宜的信息系统。考虑到企业实力与产品及工艺的复杂程度，可以采用 ERP 系统将本企业与客户及供应商联成一个快速反应的供应链，并通过良好的协调机制与反应机制实现对客户需求的快速反应。当然，在这一过程中，信息的分享与控制非常重要，企业应对其进行精心设计，以使企业在不影响本身战略利益的前提下促成计划快速高效地实现，以达到供应链相关企业的共赢。

（三）原材料采购时间

原材料采购包括战略采购和采购订单协调两个环节。

战略采购，即供应商开发与管理，包括原材料量产前的供应市场竞争分析，寻找合格供应商，评估潜在供应商、询价和报价，合同条款的谈判，最终选择供应商，做成供应商名录，企业供应商资料系统维护，磨具安排，初样确认，生产工程试用，样品承认，系统维护，供应商定期评审与改进及供应商关系维护，等等。

采购订单协调包括原材料量产后的采购计划安排、采购订单发注、供应商订单与交期确认、供应商交货跟踪、供应商结报等工作。在整个采购过程中，要求采购人员在把握采购需求预测与具体需求的基础上，按照 QCDS 与系统确保及双赢的原则寻找供应商，管理供应商，安排采购订单、交期管理等工作。为做好这一工作，同样需要系统的运作管理与良好的信息系统支撑。在这里，良好的供应商反应机制非常重要。

另外，为缩短采购时间并减少库存，企业可以要求供应商以 VMI 与 JIT 方式供货，在供应商集中的地方建厂，甚至像三星那样通过建立工业园的方式将供应商吸引到园内投资办厂，或者像许多日本企业那样，带着供应商，让其在企业周围设厂。

第十三章

销售成交管控系统

一个好的销售管理系统，需要一个好的管控系统，我们要把握好每个系统的环节，把握好每个系统的特征，有效地抓好各方面的管理。销售流程管理系统的其他要素对单个项目的客户信息收集、销售过程准备工作、销售过程各阶段目标、销售人员技巧等内容进行详细的介绍，但这似乎不能满足销售经理管理的需求，因此，销售流程管理出现了第三个组成要素——销售成交管控系统。销售成交管控系统是一个专门的管理窗口，它从销售流程管理系统的其他要素中收集单个项目的所有信息，并进行综合评估，告诉销售经理该项目目前所处的阶段、客户方所处的阶段、销售的成功率等信息。销售成交管控系统不仅可以显示出单个销售项目的情况，同时也可以显示出整个企业的销售情况。

一、销售成交管控系统的特点

对销售经理而言，他不仅需要对大额订单项目的细节有所了解，同时还要把握单个项目的销售进度以及企业整体销售的情况；在掌握总体和个体销售项目的情况下进行分析，发现企业销售中存在的问题，针对这些问题找出相应的解决办法；另外，还要根据各个项目的进展情况，预测未来的销售业绩。销售经理要想实现这些管理功能，就不得不使用销售流程管理系统的第三个组成要素：销售成交管控系统。

图 32 显示了阶段成功率。

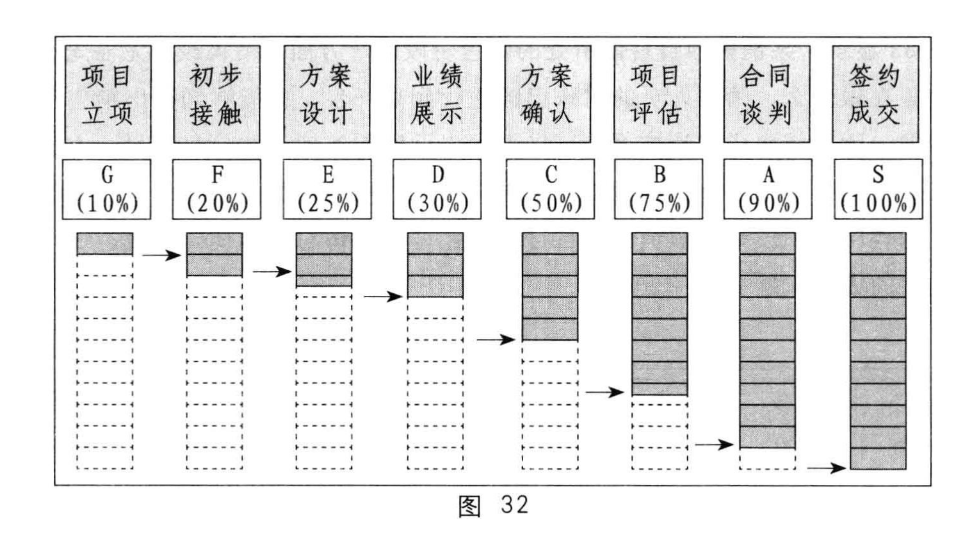


图 32

上图显示的是销售成交管控系统的基本工具——阶段成功率分析。对处于不同阶段的销售项目，我们最终拿下该销售项目的可能性，即成功率，是不一样的。在实施电话邀约之前，销售项目的成功率为零。随着销售流程的一步步推进，销售项目的成功率也逐渐提高。

完成了项目立项阶段，销售项目的成功率为 10%。

完成了初步接触阶段，销售项目的成功率为 20%。

完成了方案设计阶段，销售项目的成功率为 25%。

完成了业绩展示阶段，销售项目的成功率为 30%。

完成了方案确认阶段，销售项目的成功率为 50%。

完成了项目评估阶段，销售项目的成功率为 75%。

完成了合同谈判阶段，销售项目的成功率为 90%。

完成了签约成交阶段，销售项目的成功率为 100%。

二、对单个项目进度的把握

销售经理要以最少的精力、最高的效率来管理销售，这是销售流程管理系统一直致力追求的。销售流程管理的第三个组成要素——销售成交管控系统，可以通过对整个系统中的信息进行整合分析，提炼出最精要、最关键的信息，让销售经理以最快的速度了解项目的进度。

图 33 显示了某销售项目目前所处的销售阶段。一方面，销售经理无需先了解客户目前正在做什么、销售人员的工作已经进行到哪一步，就能够判断出销售项目的大致情况，因为销售成交管控系统可以直接告诉销售经理这些信息。另一方面，这个销售项目的情况在销售经理的脑海中不再只是一种模糊的印象，而是一个具体的进度。销售经理不仅知道该销售项目目前处在客户拜访与初步调研阶段，还知道该项目销售的成功率为 10% ～ 20%。

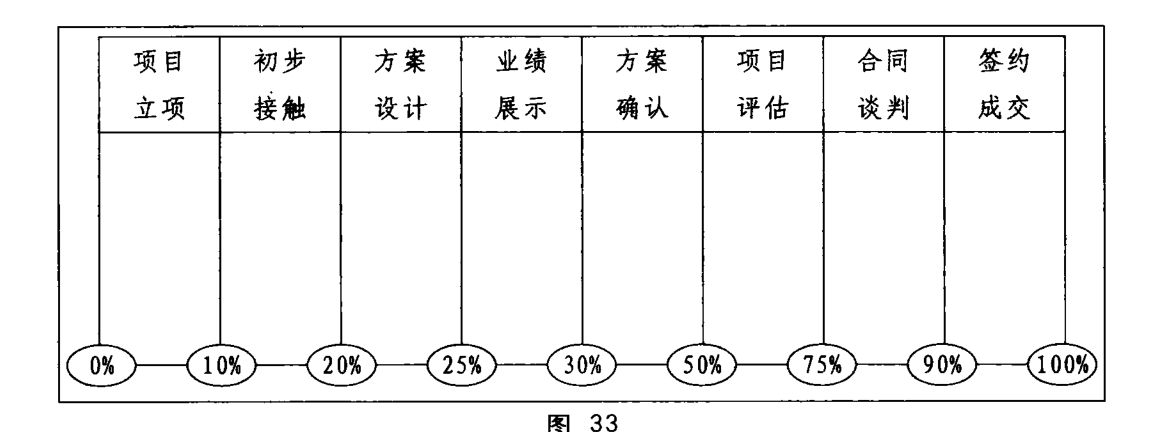


图 33

三、对企业整体销售的把握

销售成交管控系统不仅可以显示出单个销售项目的情况，同时也可以显示整个企业的销售情况。通过对企业目前正在跟进的所有销售项目的销售进度情况进行统计，就可以了解目前企业的整体销售情况。除此之外，也可以对单个销售人员正在跟进的所有销售项目的进度进行统计，从而了解销售人员的工作情况。

下面的销售项目分布图（图 34）显示的是企业的整体销售情况。企业一共有 3 个销售人员，目前有 28 个销售项目，其中： 6 个销售项目处于项目立项阶段，其项目销售的成功率在 10% 以内； 5 个销售项目处于初步接触阶段，其项目销售的成功率为 10% ～ 20%；5 个销售项目处于方案设计阶段，其项目销售的成功率为 20% ～ 25%； 4 个销售项目处于业绩展示阶段，其项目销售的成功率为 25% ～ 30%；3 个销售项目处于需求分析与正式方案确认阶段，其项目销售的成功率为 30% ～ 50%；2 个销售项目处于项目评估阶段，其项目销售的成功率为 50% ～ 75%；

2 个销售项目处于合同谈判阶段，其项目销售的成功率为 75% ～ 90%；1 个销售项目处于签约成交阶段，其项目销售的成功率为 90% ～ 100%。

项目立项	初步接触	方案设计	业绩展示	方案确认	项目评估	合同谈判	签约成交
023	018	013	009	006	004	002	001
024	019	014	010	007	005	003	
025	020	015	011	008			
026	021	016	012				
027	022	017					
028							

0% — 10% — 20% — 25% — 30% — 50% — 75% — 90% — 100%

图 34

图 35 显示的是其中一位销售人员目前的销售情况。该销售人员接手的销售项目较为均匀地分布在销售流程的各个阶段中。可以看出，该销售人员一直致力于开发新的销售项目，还在努力使销售项目流程向前发展。

项目立项	初步接触	方案设计	业绩展示	方案确认	项目评估	合同谈判	签约成交
023	021	014	012	007	005	002	
024	022	016					
027							

0% — 10% — 20% — 25% — 30% — 50% — 75% — 90% — 100%

图 35

四、对企业销售异常的把握

在掌握企业整体销售情况的前提下，我们可以通过将实际的销售项目分布图与理想的销售项目分布图进行对比，找出不同之处，从而发现企业销售中存在的问题。

假设图 36 表示的是理想情况下的销售项目分布情况，图 37 表示的是实际的销售项目分布情况。可以看出，实际的销售情况与理想的销售情况最大的区别在于：处于方案演示与业绩展示阶段的销售项目非常多，而其后各个阶段中的销售项目非常少。

出现这种现象的原因可以归纳为：由于销售流程出现某个问题，导致许多销售项目停滞在业绩展示阶段，无法向前推进；本来应该进入方案确认与正式方案设计阶段的项目都停滞在业绩展示阶段，所以方案确认阶段中的销售项目减少；前一阶段中的销售项目减少，必然导致进入下一阶段的销售项目也随之减少，因此其后各个阶段中的销售项目都减少了。可以看出，销售流程中出现的问题应该在业绩展示阶段。

当销售经理发现销售异常所在后，可以根据在这个阶段所经历的关键事件，分析每个关键事件的组成因素来发现问题，并解决问题。也许销售经理最后会发现，这个销售异常的原因是售前技术支持人员人手不够，无法按时进行业绩展示，才导致众多销售项目停滞下来。若如此，也许销售经理会开始考虑增加一些售前技术支持人员。

由此可见，销售成交管控系统可以让潜伏在销售过程中的问题以一种比较明显的方式暴露出来，使销售经理意识到问题的存在，寻找原因并尽快提出解决办法，提高销售管理的效率。

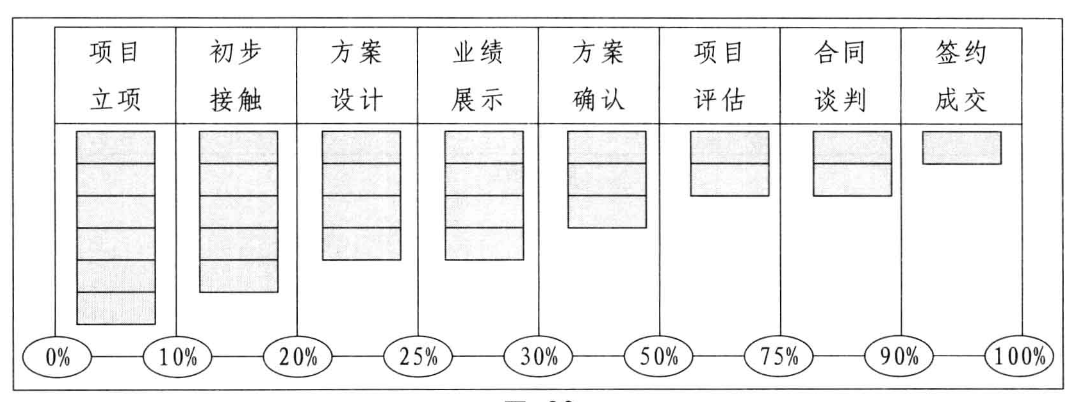


图 36

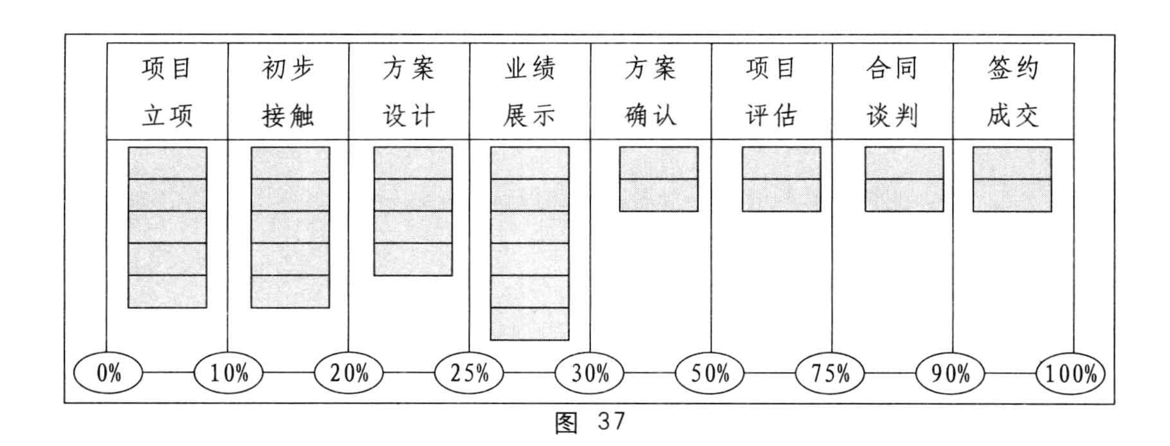


图 37

五、企业销售预测

对于处于不同销售阶段的销售项目（如图 34 所示）来说，其销售的成功率是不一样的。对于一个刚刚完成项目立项阶段的销售项目（比如 023 号销售项目）而言，其项目销售的成功率只有 0 ～ 10%。而对于已经签约成交的销售项目（如 001 号销售项目）而言，其销售的成功率是 90% ～ 100%。尽管 023 号销售项目的成交价值可能是 1 000 万元，而 001 号销售项目的成交价值只有 600 万元，但对我们来说，可能 001 号销售项目所创造的价值要远大于 023 号销售项目所能创造的价值。所以，根据销售项目的成交价值来衡量该项目可能给我们带来的价值是不准确的，它通常会夸大企业的销售业绩。

那么，如何进行较为准确的销售预测呢？销售成交管控系统采用的是期望销售业绩法。根据销售项目所处的销售阶段所对应的成功率，结合销售项目成交时的价值来估算销售项目的价值：将一个销售项目的成功率与成交价值二者相乘，计算出该销售项目最有可能贡献的价值量。在这个基础上，将所有销售项目最有可能贡献的价值量计算总和，就得到企业的销售业绩预测值。

采用期望销售业绩法估算出的销售业绩预测值小于各个销售项目的成交价值直接计算总和得到的预测值。这种做法将项目销售中存在的风险也考虑进去，避免销售预测的夸大导致销售目标无法完成。

一个比较方便的计算销售预测值的方法是：先将一个销售阶段中的所有销售项目计算总和，与该销售阶段所对应的成功率相乘，得到该销售阶段的预测值；再将每个销售阶段计算出的预测值计算总和，得到企业的销售业绩预测值。

第十四章

经典案例：德莱塔公司与志高技术公司的项目运作

有两家公司，德莱塔公司和志高技术公司，它们分别是销售方和采购方。我们希望通过这个案例来帮助读者充分理解本书中所阐述的观点。

一、德莱塔公司（销售方）介绍

德莱塔公司是北京中关村的一家设计管理软件的高科技企业。经过 10 年 IT 行业的动荡，德莱塔公司现在已经发展成为中国管理软件产业的领导厂商之一。德莱塔公司主要为大中型企业提供管理软件。它拥有超过 40 个应用模块高度集成，服务范围涵盖企业内部资源管理、供应链管理、客户关系管理、知识管理、商业智能等，并能实现企业间的商务协作和电子商务的应用集成。2006 年德莱塔公司全年销售额达到 4 亿元，企业高层领导在 2007 年制定了更高的销售目标——销售额增长到 5 亿元。

企业的组织结构图如图 38 所示。

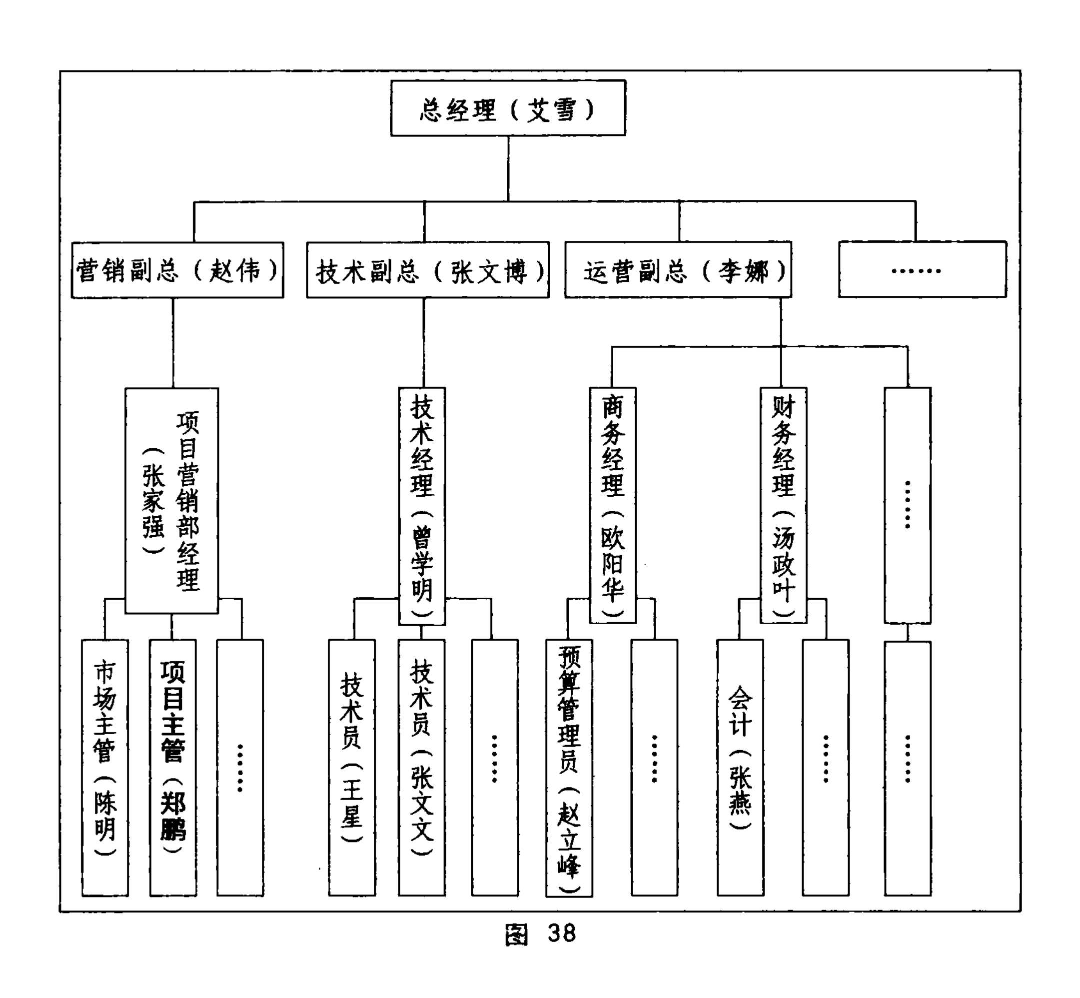


图 38

二、志高技术公司（采购方）介绍

志高技术公司是湖南的一家重型机械民营生产企业。企业规模较大，拥有全职工人 5 000 人，其中营销开发人员近 200 人。近几年重型机械行业发展势头看好，企业的销售业绩也随着这股浪潮得到较大提升。由于高层对销售时机把握准确，志高技术公司的产品在 2005 年的市场占有率达到 53%；企业在行业内具有的影响力逐步扩大。

企业是发展了，但内部管理存在很大问题，其中客户关系管理一直是让高层领导担忧的问题：企业的大量客户关系掌握在销售人员手中，关键销售人员的流失会使企业流失一批客户。虽然志高技术公司采用了 OA 管理系统，但其核心是处理办公事宜，对各个管理模块缺乏有效支持。

企业的组织结构图如图 39 所示：

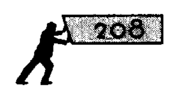
- 董事长兼总经理（田志远）
  - 营销总监（程雪）
    - 市场部经理（林宏伟）
    - 项目营销部经理（林柏松）
      - 市场分析员（蔡琳）
      - ……
      - ……
      - ……
      - ……
    - 客户服务经理（方志远）
  - 技术总监（范银龙）
    - 技术设计部（张勇）
    - 工艺工装部（王军）
    - ……
    - ……
    - ……
    - ……
    - ……
  - 运营总监（史慕松）
    - IT 部经理（张宇）
      - 技术设计员（王伟）
      - 技术设计员（田亮）
      - ……
      - ……
      - ……
    - 行政人事经理（沈珠）
    - 财务经理（徐文芳）
    - 物流经理（张芳）
    - ……
    - ……
    - ……
    - ……
    - ……
    - ……

图 39

三、销售流程案例

郑鹏是德莱塔公司一名从事 IT 软件销售为时不久的销售顾问，主要负责湖南地区的 IT 软件销售。虽然他的 IT 软件销售经验较少，但是工作热情很高，并且善于分析总结。

一开始，郑鹏不知道怎样准确地收集成功可能性大的目标客户，他曾尝试在网络上搜索潜在客户信息，但网络上的信息量太庞大了，他根本不知道从哪里下手，况且网络上的信息都是招标信息，其采购标准已经制定完毕，供应商已经内定，这时介入只会浪费时间和资源，成功的可能性非常小。郑鹏感到无从下手，只好向项目营销部经理请教。在项目营销部经理的建议下，郑鹏作了初步规划，将大型工业



及具备一定财务能力的企业作为主要目标。郑鹏选择了几家效益较好的工业企业。从它们的企业报道中，郑鹏了解到志高技术公司还没有完全实现办公软件系统化，而且该公司近几年的销售业绩较好，存在较大的潜在需求。郑鹏初步判断志高技术公司符合德莱塔公司业务开发目标需求，决定将其作为近期的重点开发对象。

选择有效的潜在客户是建立客户分析的结晶，也是电话邀约成功的基础！

（一）项目立项

刚刚开始时不是很顺利，志高技术公司前台人员一听电话是销售产品的，就用种种理由推托。郑鹏打过了很多次电话，后来，前台人员一听是他的声音就将电话挂断，郑鹏根本无法从前台处获得信息。这种情况下他该怎么办？

前台人员是电话邀约中的一个障碍，与其打交道时，耐心与支持是非常必要的。

有时换一个方法，也许就海阔天空，所以，明确方向比坚持行动更重要！

对于郑鹏来说，目前的任务是准确地找到经手人士，也就是 IT 建设部门的主管。郑鹏发现多次打电话给前台人员都没有取得明显进展，于是，他开始想办法绕过前台。这回，他改变声音打给了销售部。

“您好，销售部，有什么可以帮您的吗？”销售部的人员问。

“请问一下，IT 建设部门的经理在吗？”郑鹏问。

“对不起，这里是销售部，你打错了……”销售部的人员回答道。

郑鹏马上追问：“IT 建设部门的经理，他贵姓呢？”

“哦，你要找 IT 建设部门的经理，但是你打电话到销售部来，希望能够绕开前台，从而刺探到一些关于 IT 建设部门的信息？不错，你也是一位有经验的销售人员，就冲你这份智慧，我也应该告诉你，他叫张宇，不过，他不是非常好说话哦！”销售部的人员答道。

郑鹏感觉销售部的人员对他有一些好感，而且非常认同他的行为，他马上说：“谢

谢您的夸奖，其实您更有同理心，能够体会到销售人员的无奈。我顺道问一下，他的分机是多少呢？”

“分机是 1006，你可以打给他，再见！”销售部的人员回答。

“谢谢您，再见！”在说话的那一刻，郑鹏马上想起以前培训中讲到，万一搞不定前台，可以试图搞定销售部与客户服务部，因为这两个部门的电话通常是开放的，郑鹏心里暗暗体会到培训的重要性，同时，内心有一个声音在呐喊：“这个世界还是好人多啊！”

销售人员最大的激励是客户的认同，认同的直接体现就是赞扬与成单！

于是，他再也不害怕前台人员了，打了总机，转了分机 1006，正好 IT 建设部门的经理张宇在公司。

“您好，是张宇经理吗？”郑鹏问道。

“是的，你是哪一位呢？”张宇问道。

“是这样的，我是德莱塔公司的项目主管郑鹏，我们德莱塔公司主要为大中型企业提供管理软件，服务范围涵盖企业内部资源管理、供应链管理、客户关系管理等商务协作和电子商务的应用集成。我想了解一下，在 IT 信息化的操作方面，是否有机会与贵公司进一步合作。”

“我对你们德莱塔公司有所了解，但我们暂时可能没有需要！”张宇答道。

“我能否问一下，就我的了解，你们志高技术公司还没有完全实现办公软件系统化，应该对 IT 信息化有非常强的需求，为什么没有需要呢？”郑鹏问道。

“你说得对啊，但我们老板目前忙于新产品的研发，对此暂时没有需求。我马上有会议要召开了，就这样吧！”张宇说道。

“那我什么时候可以再联系您呢？”郑鹏问道。

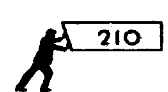
“不用了，你先邮寄一些资料吧，以后再说！”张宇说道。

“那谁接收呢？”郑鹏问。

“你找我的助理王伟吧，好，再见。”

“好，再见。我会邮寄一些资料，回头给王伟电话的，谢谢！”郑鹏答道。

“再见。”张宇说。



> 有时，客户拒绝，并不代表他没有兴趣。因为在未了解到产品对他的好处时，他不会接受任何产品！

虽然找到了人，但IT部张宇经理表现得很不耐烦，推托说有会议要召开，必须马上离开。郑鹏只能请求将企业资料邮寄给他，而张宇经理让郑鹏将资料先邮寄给手下王伟。

郑鹏根据张宇经理提供的联系方式打电话给王伟，跟王伟寒暄了几句，最后告诉王伟：过几天估计资料寄到了单位时，他会再打电话过来确认一下。

几天后，郑鹏第二次打电话给王伟，确认资料已经收到，顺便问张宇经理是否看过。王伟说张宇经理很忙，暂时还没有时间看。

接着，郑鹏第三次打电话给王伟，询问一些公司内部的事情。

“您好，王伟吗？”

“是啊，您是哪位啊？”

“我是德莱塔公司的项目主管郑鹏，就是上次邮寄资料并且打电话与您确认的那位，您看了一些我们公司的资料后，有什么想法呢？”

“我感觉，你们公司做过许多大企业项目，还是不错的。”

“是啊，我也感觉很不错，只可惜你们公司没有意愿，也不知道是什么原因。”

“你不了解我们公司的具体情况，我们公司比较复杂，我们基本没有太多的权力，而且公司对此并不是非常重视。”

> 如果无法邀约到直接的经手人士，不妨询问其他对项目比较有帮助的信息！

“是啊，每一家企业都有各自的具体情况，要视情况而定。听您口音，不像是湖南本地人？”

“是啊，我是东北人。”

“是吗，这么巧？我也是东北人，沈阳的。”

“既然我们是老乡，这也是缘分，什么时候有机会见面沟通沟通。”

“好啊，我去拜访您，您看下周二下午，有空吗？”

“好啊！”

郑鹏见王伟的态度很亲切，便跟王伟说，张宇经理对他不理不睬的态度让他觉得这个项目没戏。王伟宽慰他："其实 IT 部门在公司只是执行部门，是为其他部门提供服务的，在重大问题上基本没有权力。"王伟建议郑鹏直接去找高层或使用部门，并答应将相关部门的联系方式提供给郑鹏。

建立并发展内部的 SPY（经手人士），是项目型营销向前发展的动力！
SPY 也就是 007，是能够帮助你的人，是项目的催化剂：
① SPY 了解客户内部的组织结构图，可协助分析决策人物；
②通过 SPY 可了解竞争对手的优劣势，从而制定有针对性的方案；
③在你迷茫时，SPY 能够提供有力的支持与信息反馈。

（二）初步接触

过了几天，郑鹏决定从志高技术公司市场部经理林宏伟身上入手，因为市场部通常需要大型的数据库来分析市场状况，以此来制定营销策略。于是，郑鹏打电话给市场部经理。

"您好，是市场部林经理吗？"郑鹏问道。

"是啊，您是哪位呢？"林经理说道。

"我是北京德莱塔公司的项目主管郑鹏，我们公司主要为大中型企业提供管理软件，服务涵盖企业 ERP、CRM 等方面，在工程机械行业中有较多的成功案例，例如：徐工集团、山工集团、柳工集团等。我知道你们公司目前已经有一些初步的 OA 办公软件，我想了解一下，在数据库挖掘及分析方面，从信息化的角度来看，您感觉怎样？"郑鹏问道。

"我们感觉是有些问题，缺乏有效的数据库，更无法形成有效的数据分析。不过公司领导对此并不是非常重视，所以，我也无法决定。你可以给我一些资料，有兴趣的时候，我再跟你联系！"林经理说道。

"您能给我 E-mail 地址吗？"郑鹏问。

"E-mail 不方便，再联系吧！再见。"林经理说。

"再见！"郑鹏答道。

挂下电话，郑鹏既兴奋又悲伤，兴奋的是——这是潜在客户，而且他已经意识到自己公司有问题；悲伤的是——找他没有用，只能找领导，怎么办呢？



这时，郑鹏又想起了王伟，他决定找王伟进一步商量。从王伟的口中，郑鹏得知，这家民营企业目前是老板说话管用，下面的部门经理等相对比较被动，提交方案给老板，结果总是不了了之，所以，大家就不愿意提建议了。

郑鹏想，直接找老板的可能性不大，万一被拒绝，就没有机会了，最好由一个部门提出方案来，再作进一步推进，这样的方式比较可行，只是时间可能会久一些，过程可能要复杂一些，不过保险系数比较高。想到这里，郑鹏决定还是从市场部下手，同时，从王伟口中，他知道了市场部有一位专门的分析员叫蔡琳，可以从他身上下工夫，因为他对数据库方面的问题非常清楚。于是，二人进行了电话沟通。

“您好，是蔡琳吗？”郑鹏问。

“是啊，你有什么事吗？”蔡琳答道。

“您好，我是北京德莱塔公司的项目主管郑鹏，我们公司主要为大中型企业提供管理软件，主要是做以数据库挖掘及分析为基础的CRM、ERP等项目。我知道您是公司内部专门从事数据库方面的专家，所以想了解一下，志高技术公司在数据库方面平时是通过什么渠道来进行信息收集的？”

“我们公司的客户信息掌控在代理商及销售人员手上，信息分散，而且信息不全或不真实，我们已经多次向销售部门提过这个问题了，他们也没有办法。因为代理商不愿意把资料给我们公司，这些资料是代理商一手掌握的，代理商不会愿意把终端用户的信息拿出来分享。同时，销售人员一怕麻烦；二怕资料给了公司后，自己随时有被替换的危险；三怕资料给了公司后，业务会不受自己控制，对业绩有影响！”蔡琳回答道。

“蔡主管，我感觉您分析得非常有道理。的确如此，我发现这个行业的许多公司，例如徐工集团、柳工集团等都有同样的问题存在。但是，如果市场没有精确的数据库来支持，您感觉会有什么问题呢？”郑鹏问。

“是啊，这个问题已经出现了，所以我们也很苦恼啊！数据库建设不加以完善的话，市场分析就缺乏有效的支持与说服力，同时无法给生产及采购提供足够的支撑，所以经常有抱怨及投诉产生，甚至有些部门说，我们部门没有什么作用，倒不如合并到销售部！其实，我们也非常郁闷啊，所以有时不得不自己收集信息，但是这会浪费很多时间，而且也不是第一线的信息，导致准确性不高！”蔡琳回答。

“是的，这倒是一个非常严重的问题，如果数据库的信息无法有效、及时、准确地收集，出来的报告可行度也会降低，同时还无法形成正确的市场策略制定的基础，更不可能给公司其他支持部门提供足够的协助，长期下去，部门的价值感不强，当然你们自己也不会有很好的职业发展啊！”郑鹏说道。

“你说得太对了，所以，每一个季度出来的销售预测总是偏高，导致生产及采购部已经在部门会议上提出较多反对意见了。我们经理的日子也不好过啊！”蔡琳说道。

“这样看来，解决数据库的问题是非常重要的，是吗？”郑鹏问道。

“是啊，至少我感觉是非常有必要的。”蔡琳回答。

“蔡主管，与您沟通我学到许多知识。我感觉您的经验非常丰富，期望下一次有机会能够拜访您！”郑鹏说。

“也谢谢你！你回头发一些资料过来，我也学习学习，好吗？”蔡琳问。

“好啊，没问题！3天后，我一定发E-mail给您。到时候，您也帮忙转发给林经理，好吗？”郑鹏问道。

“没问题，好的，再见！”

“再见！”

> 有效地引导客户，协助他发现问题、体验痛苦，从而使其产生行动力，郑鹏做到了。其实，销售顾问最重要的任务就是“发现问题、增加痛苦、提供解决方案”！

第二天，郑鹏将蔡琳所说的问题作了详细的记录，并向德莱塔公司的技术人员作了一番请教；针对问题进行了专门的资料准备，然后将市场部林经理担心的问题罗列出来，放在首页，发给林经理及蔡主管。市场部林经理一看到这份资料便非常感兴趣，主动要求与郑鹏见面，听其详细介绍情况。

见到市场部林经理，一阵寒暄后，郑鹏简单地介绍了公司的优势及在行业内的成功经验，随后便询问志高技术公司的基本需求。林经理向郑鹏简单地介绍了市场部的职能及目前让他觉得最头疼的问题——客户关系体系一直没有建立起来．具体的客户关系信息分散在各个销售人员手中，这给市场分析带来了很大的困难。如何有效地建立客户关系信息系统，将销售人员的客户信息掌控到公司手中，这一直是最近高层关注的问题。虽然志高技术公司董事长没有在办公会议上明确地提出这个问题，但在私下沟通时，很明显地表现出他的担忧，尤其是在销售业绩较好时，这个问题逐渐凸显出来，因此他有意在近期采取具体的措施。

郑鹏和林经理越谈越投机，这让郑鹏看到了很大的希望。林经理对这次拜访非常满意，并要求郑鹏回去准备一份初步方案。他会向营销总监汇报。

市场部林经理是项目发起人，是经办人士，亦是教练买家。

对于一个项目，往往越早参与越好！这是因为：

①制定采购标准的依据有可能让销售方来参与；

②更容易渗透客户关系，建立良好的第一印象。

（三）方案设计

几天后，郑鹏把客户化的方案做好后，给了志高技术公司市场部林经理，林经理看后非常认同。于是，林经理又将以数据库为基础的 CRM 系统简单地向营销总监程雷作了初步汇报，营销总监表示认同，并要求市场部林经理作出更具体的报告。

一方面，林经理开始整理资料，准备做申请立项的报告。另一方面，郑鹏不断打来电话询问，了解到林经理正在做立项报告，于是提出陪同公司的一位资深 CRM 设计人员再次拜访林经理，与其进行深度沟通，林经理欣然答应。

郑鹏立即向项目营销部经理张家强汇报该项目的进展情况，要求项目营销部经理向技术经理申请派人支持。项目营销部经理立即打电话给技术经理，技术经理表示支持，将任务指派给手下沟通能力较强的 CRM 技术员王星。

一个完整的项目中，往往一个人的力量是有限的，建立一个项目团队来运作才是关键！

在项目前期，销售人员与售前技术支持人员之间的配合非常重要！

按约定的时间，郑鹏和王星来到志高技术公司市场部林经理的办公室。林经理将正在申请立项资料的市场分析员蔡琳也叫进来。简单介绍后，4 个人针对公司客户关系管理问题进行详细的沟通，王星将他们提出的问题作了详细的记录，并针对部分问题当场给出了回复，并承诺其他问题会在提交的初步方案中得到解决。因为王星在 CRM 系统设计、运行方面有丰富的经验，他能准确理解客户的意思，并善于用通俗易懂的语言和客户进行沟通，所以这次拜访让林经理非常满意，并从内心里认可了德莱塔公司的技术力量。林经理要求留下王星的个人联系方式，准备遇到问题时随时与其进行沟通。

在充分沟通的前提下，郑鹏和王星很轻松地完成了初步方案的设计，按约定的时间提交给市场部林经理。林经理将其整理为《申请立项报告》提交给营销部总监

程雷进行审核，经过局部修正后，程雷将报告上报给董事长。

> 一个项目在不断地向前推进就是项目成功的标志。从找到经办人士——市场部林经理，到林经理对方案表示认可，再到营销总监程雷也认可并且将项目上报给董事长，这就是项目进展的过程。

一个月后，董事长看完计划书，觉得计划较有可行性，于是召集了运营总监史慕松、营销总监程雷等几位关键的领导商谈该业务。

表 52

志高技术会议上各人的态度	
营销总监	非常支持该项目，并详细阐述了该项目给企业带来的潜在利润
运营总监	保持中立，没有明确表态
IT部张宇经理	持反对意见，认为将原来使用的OA系统的数据导入CRM系统中非常麻烦，而且可以在原来的基础上进行改进，只是需要花费较长的时间
财务经理	持反对意见，因为这意味着前期将会投入较多的资金，而效益很难估量
其他领导	没有明确表态
董事长	其实，客户关系管理一直是董事长的一桩心病，他一直想解决此问题。近几年企业的效益不错，董事长更想趁此机会解决企业的潜在问题。虽然他觉得其他领导提出的问题有一定道理，但他内心里还是比较倾向支持营销总监的
董事长决策：立项	

表 53

<table>
<tr><td colspan="2">立项组织</td></tr>
<tr><td colspan="2">立项小组组长：运营总监（因为营销总监最近要处理建立国外办事处的事情，经常出国，所以由运营总监担任）
成员：市场部经理、IT 部经理、客户服务部经理、财务部经理</td></tr>
<tr><td colspan="2">立项小组职责</td></tr>
<tr><td>IT 部</td><td>负责收集供应商资料；
负责制定技术标准</td></tr>
<tr><td>财务部</td><td>负责财务预算</td></tr>
<tr><td>市场部</td><td>负责提出设计需求</td></tr>
<tr><td>客户服务部</td><td>负责提出设计需求</td></tr>
</table>

IT 部从市场反馈的资料中选择了近 10 位潜在供应商，其中包括德莱塔公司、Run 公司。这 10 家公司都具备一定的实力，对志高技术的项目虎视眈眈，志在必得。

由于前期的沟通，郑鹏、王星和蔡琳私下已经成为朋友，经常见面，郑鹏从蔡琳口中知道了申请立项的具体情况及各位领导的反应。

郑鹏立即给市场部林经理打电话，询问具体情况，林经理将立项小组的情况向郑鹏作了大致介绍。项目委员会负责人不是营销总监这一消息让郑鹏感到郁闷，觉得事情开展得不太顺利。同时，他也知道市场部经理已经将德莱塔公司的资料及初步方案全移交给 IT 部张宇经理了，因为这个项目的供应商信息收集是由张宇经理具体负责的。

根据从市场部林经理那儿收集来的信息及前期的调研情况，郑鹏开始设计方案，其中包括系统包含的模块、如何升级、怎么升级、运用什么软件等具体内容。设计好的方案将提交给 IT 部张宇经理。

郑鹏觉得事情难办起来，不仅因为项目委员会的负责人是从没接触过的领导，而且因为德莱塔公司刚开始和张宇经理接触时，他对德莱塔公司的态度就不是很认可，前期工作没有经过他，他会不会心存意见和不满呢？

每次打电话给张宇经理，对方不是推托他不在，就是语气比较烦躁，郑鹏感觉张宇经理对德莱塔公司没有什么好感，怎么办呢？这个人是项目前期的关键人物，是一个有采购选择权的人，不能得罪他。正当郑鹏困惑的时候，王伟告诉他，张宇经理最近几天要去北京参加一次行业会议。

客户关系建立有4种类型：朋友、供应商、局外人、合作伙伴。

朋友就是以满足个人利益为主，兼顾到公司利益的那一类人。所以，大项目往往不仅仅是项目本身，客户关系也是非常重要的。

郑鹏心想：机会来了，我为何不让公司领导协助做点什么呢？也许领导有方法融洽人际关系啊！于是，他从王伟处了解了一些关于张宇经理的个人爱好及行程安排等信息。

借用资源，借力打力——结盟中层，发展机会，制定策略，高层互动！

过了几天，张宇经理刚下飞机，就看见一名服务生高举美观大方的接机牌，上边写着自己的名字。在“一位朋友”的授意下，服务生把张宇经理安排到了五星级豪华酒店客房。紧接着，张宇经理又收到“一位朋友”欢迎他到北京的花篮。可想而知，这一切都是德莱塔公司的郑鹏建议他的项目营销部经理张家强安排的。

在张宇经理办完事情的那天下午，德莱塔公司的张家强经理给张宇经理打电话说明了这个安排，表示希望能认识张宇经理，并希望张宇经理允许他们公司的技术人员到志高技术公司进行业绩展示。张家强经理随后还带张宇经理去看了他最喜欢的话剧——《茶馆》。

两天后，张宇经理返程时，郑鹏又安排小车把他送到了机场。临走时，张宇经理很痛快地答应了业绩展示的事情。

等回到湖南长沙时，郑鹏明显感觉到张宇经理比较愿意邀请德莱塔公司去做业绩展示。张宇经理同时还针对业绩展示提了几个建议。

（四）业绩展示

经过初步筛选，最后剩下5家公司（德莱塔公司、RUN公司都在其中）进入业绩展示阶段。在权限范围内，IT部张宇经理在将名单上报办公会时把德莱塔公司列在第一位，进行业绩展示时列为第三，国外的两家先开始。

在业绩展示阶段，张宇经理告诉郑鹏，一共有5家公司参与，其中有ORCLE、SAP两家专业做CRM的国外软件提供商，还有实力差不多的国内同行。



郑鹏发现两家国外大公司在技术与模块方面非常有竞争力，而自己的公司与其有差距。自己的优势是在客户个性化设计模块与价格方面，价格比国外公司便宜100% 以上，这是竞争的关键。

郑鹏在与张宇经理沟通中，了解到国内的其他公司才是竞争对象；因为国外的公司价格太高，估计老板不会通过的。另外，德莱塔是国内第一家申请做业绩展示的，所以优势明显。

越早介入越好，可以达到“洗脑”的目的！

郑鹏接到这个项目后，与项目营销部经理张家强一起开会讨论并安排了业绩展示。他想继续和 CRM 技术设计员王星合作，由王星负责方案演示。郑鹏在向项目营销部经理汇报工作时提出他的看法和要求，希望能得到项目营销部经理的支持。但是，这时技术经理又交给王星另一个重要的设计任务，不打算派王星去，而想派一名新人去，这让项目营销部经理非常为难，向 IT 部张宇经理反复解释未果。

无奈之下，项目营销部经理将此事向副总汇报。副总听到双方的说明后，认为获得志高技术公司项目的机会很难得，事情也非常紧急，既然王星有事无法脱身，就安排技术经理亲自陪同郑鹏前去进行业绩展示。

于是，技术部经理事先准备了很多资料，了解了许多有关志高技术公司的情况及存在的问题，包括其参加人员。最后他得出的结论是：首先，CRM 系统设置的模块不够，需要增加物流方面的内容；其次，CRM 的研发与国外两家公司相比没有优势，在技术方面有差距；再次，在保证项目后续的执行方面是不够的，可能导致 CRM 软件系统没有数据库，从而达不到预期效果。

事先了解业绩展示过程中参加的对象，有助于进行针对性的业绩展示，从而促进项目进程。

双方将业绩展示的地点选择在志高技术公司，当时志高技术公司到场人员有：IT 部张宇经理、市场部林经理、财务部经理、物流经理。德莱塔公司到场人员有：项目营销部经理、项目主管、技术经理。进场时郑鹏对物流经理的到场非常惊讶，因为之前从没有和他交涉过设计方案，技术方案里也没有涉及物流的模块。

郑鹏突然感觉事情可能又不顺了，因为财务经理一般只会提出一些价格问题，不存在别的什么问题，IT 部张宇经理和市场部林经理基本上是已经被搞定了的，但为什么物流经理会突然出现在现场呢？郑鹏不由得担心起来。

技术经理曾学明负责技术方案的演示工作，这对技术经理来说是轻车熟路。IT 部张宇经理和市场部林经理对技术方案基本上没有什么意见，唯独物流经理提出了很多问题，这让技术经理有点难以应付。郑鹏立即出来作了补充，表示回公司后立即将物流的模块补上，然后针对物流模块再次与物流经理进行确认。

为什么之前不提出物流模块的问题，到这时候才提出呢？这中间肯定有问题。尽管技术部经理曾学明已经考虑到了这方面，但还是有不尽如人意的地方。

这次业绩展示，志高技术公司对执行及国外技术并不感兴趣，主要感兴趣的是：价格是否能下降，下降幅度是多少；物流模块需要增加，但这方面对德莱塔公司来说是弱项，因为它基本上没有物流模块的设计经验。

在交流的过程中，郑鹏没有预料到会存在这些问题。业绩展示结束后，他找到 IT 部张宇经理询问具体情况。张宇经理告诉他，物流经理的参与是运营总监召开早会时宣布的，目的是强化物流模块。郑鹏还不清楚问题出在哪个地方，所以他又详细问了一下 RUN 公司方案演示的优势在哪里，尤其是物流模块。

> 技术交流后，有针对性地与参与人员交换建议比较好，这有助于事后弥补不足的地方。

看来物流经理和运营总监是必须搞定的。回单位后，郑鹏马上找到项目营销部经理，将业绩展示情况作了简单的汇报；同时与技术经理共同拟订物流模块设计建议书——建议聘请外方专家来设计。在项目营销部经理允许的情况下，当日郑鹏和技术经理直接向副总汇报。副总当场就向财务部下达了命令：要求财务部提供其制作物流模块的一切费用（在允许的范围之内）。

郑鹏和技术经理曾学明进行物流模块方案设计时将 RUN 公司的方案作为主要参考对象，凡是他们考虑到的，自己必须考虑到，凡是自己能超越的，必须在物流模块中体现出来，争取在技术方案上不输给竞争对手。因为上级的大力支持，物流模块设计工作很快就完成了。郑鹏和技术经理邀请志高技术公司张宇经理一起拜访志高技术公司物流经理，技术经理再次给物流经理进行物流模块的演示。物流经理看完后很满意，但是他知道运营总监内定 RUN 公司，所以并没有明确表示肯定，只是

说了些含糊其辞的话。郑鹏看物流经理没有再提出问题，就知道他对该模块还是比较满意的，但不知他为何不明确表示肯定。

正处于尴尬局面时，郑鹏提出请物流经理和张宇经理出去吃饭。物流经理开始以有事为由推托，但最终还是拗不过郑鹏的再三请求和IT部张宇经理的劝说。在饭桌上，气氛就没有在办公室里那么紧张了，郑鹏开始和物流经理闲话家常，才发现两个人原来是老乡……最后，气氛越来越缓和，郑鹏和曾学明为了让物流经理喝好，使出了浑身解数。物流经理越喝越高兴，终于道出了实情：其实这次业绩展示德莱塔和RUN公司势均力敌，但由于该项目是由运营总监最终拍板的，他与RUN公司关系很好，所以即使业绩展示这关过了，在最后进行评标时还是会存在问题……过了两天，郑鹏为了表示感谢，买了份名贵的礼物于下班时送到物流经理的家里。

技术结果出来了，国外的公司技术非常好，但是费用太高，就被淘汰了，最后只剩下3家，果然德莱塔、RUN公司都在其中。第三家公司实力较为落后，只是入选评标的单位必须是3家或以上，所以将其列于其中，其实第三家的中标可能性很小，德莱塔公司的对手实际上就是RUN公司。

（五）方案确认

因为中标的可能性非常大，德莱塔公司的副总对志高技术公司这个项目非常关注，任命技术经理曾学明和CRM设计员王星负责具体的需求分析和方案确定，郑鹏负责客户关系的维护，想办法收集竞争对手的资料并搞定运营总监。

郑鹏找到志高技术公司张宇经理，请教如何开展需求性分析，张宇经理建议其直接与使用部门进行沟通。

郑鹏、曾学明和王星商量先从高层那里开始调研，了解其对CRM的总体期望，确保总体设计思路的正确性，然后对中层、基层开展调研，了解具体细节需求，一层层搞定。

整个沟通过程是非常烦琐的，但是效果很不错，他们在沟通过程中与志高技术公司很多人员建立了良好的关系。部分领导非常认同并明显倾向于德莱塔公司的设计方案。大家都感觉，德莱塔公司对此项目非常重视，而且比较用心。另外，CRM软件系统的后续实施方面有问题，也有一些保障，可以不断进行互动修改。

相较于竞争对手RUN公司，德莱塔公司针对需求分析的调研要细致得多了，RUN公司只是与领导层作了一些沟通，了解其期望，再作了一些微调。

（六）项目评估

目前的情况对德莱塔公司很不利：从技术上说，RUN 公司和德莱塔公司实力差不多，但在关系上，RUN 公司搞定的是运营总监（评标的决策人），而德莱塔公司搞定的只是中层领导。

郑鹏打听了 RUN 公司的具体情况，得知其关系背景很强大，资金也投入了不少。在 RUN 公司眼中，德莱塔公司是没有希望的：虽然德莱塔的人天天往志高技术公司跑，找这个人，找那个人，但是没有搞定关键决策人。RUN 也是北京的一家公司，这次项目他们都是在晚上做工作，暗箱操作，可以说他们志在必得。

在评标时，中层领导多数支持德莱塔公司，但运营总监和财务经理认为德莱塔公司的方案成本太高。其实财务成本方面影响不大，关键就是运营总监的反对。

在一个项目评估小组中，越多的人支持，项目拿下的可能性越大，特别是关键人物的支持很重要。所以，在项目评标阶段，两个关键就是：影响项目评估标准的方案优势、项目评估小组的倾向性态度。

很显然，德莱塔公司必须搞定运营总监或比其更高层次的领导。搞定总经理是不可能的了，公司就是总经理的，他关注的是最后的效果及其带来的效益，因此只能在运营总监方面下工夫了。

郑鹏来到运营总监的办公室，听秘书说运营总监去北京出差了。他本打算离开，但看秘书挺闲的，就跟她聊了起来。他发现秘书对着装很感兴趣，就向她推荐了一些女装品牌……最后向秘书要了运营总监的具体行程计划。郑鹏立即打电话请自己的营销总监想办法接待一下志高技术公司的运营总监，并在电话里告诉了他时间及地址。然后郑鹏打电话到运营总监下榻的酒店，请酒店以德莱塔公司郑鹏的名义送鲜花和果篮给运营总监。

当天，郑鹏赶回北京，在酒店里见到了运营总监并邀请他到公司参观。第二天营销总监专车负责志高技术公司运营总监的行程，在运营总监忙完自己的事情后，便拜访德莱塔公司。德莱塔公司的整体形象给运营总监留下了很好的印象。晚上，营销总监请志高技术公司运营总监观看其非常喜欢的张学友的歌舞剧《雪狼湖》。对方欣然答应了。分别时营销总监提到了项目的问题，运营总监承诺说："关键看各自的实力，我这里不偏袒任何一方。这一点你们放心。"

在项目评估过程中，倾向性的态度关键就是15个字：消灭反对者，拉拢中立者，扩大支持者。

因为前期郑鹏在基层需求性调查中和中层领导关系处得很好，他们基本上已经倾向于德莱塔公司的设计思路。又因为运营总监保持中立，德莱塔公司中标便顺理成章了。

（七）合同谈判

中标结果出来后，郑鹏总算松了一口气。剩下的就是最后一个环节了。因为德莱塔公司和RUN公司的各个方面实力都比较接近，RUN公司对这次竞标结果反应比较强烈，他们立即找到运营总监，询问自己为什么没有中标，希望能在最后的环节改变局面。因为上阶段的教训，所以RUN公司决定这次将重点放在中层领导上。运营经理建议其作好合同谈判的准备，并告诉RUN公司：总经理担心的主要是质量和成本的问题，在合同谈判环节，总经理将作出最后的决定。这次合同谈判的形式是同时与两方进行谈判，但是以德莱塔公司为主。

同样，郑鹏也知道了这个消息，明白志高技术公司是想给两家公司施加压力，增加谈判筹码；再者，RUN公司在前期准备中投入了很多，面对这最后的机会，他们肯定会不惜一切代价改变局面，同时志高技术公司总经理（田总）在这个环节介入，环境发生了很大的改变。田总是一个很精明的人，他知道前期中高层和德莱塔公司打得火热，在谈判时肯定拉不下脸来，于是派了企业内部的谈判专家沈经理来组织谈判。

这次谈判的内容是价格，合同工作范围，集成服务内容，组长技术负责人，项目经理工作说明书，付款方式，违约、罚则、法律、仲裁、项目实施细则，技术方案，各阶段验收标准约定，培训，保修及服务条款，等等。

整个谈判进行了一周，最后在价格上双方争议很大，德莱塔公司开始开价580万元，想将价格控制在300万元以上，志高技术公司谈判专家想将价格降低15%。谈判时沈经理作了一次发问后告诉德莱塔公司代表——项目营销部张经理“还有3天时间可谈判，希望德莱塔公司配合，在次日拿出新的方案来”。次日上午，张经理在分析的基础上拿出了一份方案，价格比原来降低了5%（沈经理要求降低15%）。张经理说：“沈经理，我已经降了两次价，共计5%，还要降低10%，实在困难啊！”双方互相讨论、解释一阵后，建议下午再接着谈。

下午复会后，志高技术公司先要德莱塔公司报新的条件，德莱塔公司将其定价的基础和理由向志高技术公司再次作了解释，并再次要求志高技术公司考虑其要求。谈判进行到下午 4 点时，沈经理突然说，如果不能再降 10%，他们就会将项目交给 RUN 公司做。张经理把志高技术公司的条件整理了一遍，表示有困难，但是可以研究，这天谈判就结束了。

回到旅馆，张经理打电话问郑鹏能否了解一下 RUN 公司最近的动态。郑鹏向市场部林经理、IT 部张宇经理询问他们是否和 RUN 公司还保持着联系、与他们的合同谈判进行得怎么样。RUN 公司在这次合同谈判中投入了很大的精力。其价格较低，为 250 万元，但是售后服务时间短，而且不能提供免费培训；同时要求付款方式是分阶段付款，尾款只占其中的 5%。了解基本情况后，张经理另起草一份文件，其中放宽了培训及售后服务条件，在价格上坚持再降低 5%。他还在谈判中强调，系统设计出来是一个环节，但对企业来说最重要的环节是系统的维护及实施，所以售后服务及培训是非常重要的。沈经理听到对方的意见后，慎重地考虑了一下，最终还是选择和德莱塔签订合约。

（八）签约成交

签订合同后，德莱塔公司的设计团队开始进入志高技术公司。经过现场调研及体系设计后，安装和调试一切顺利。在安装结束后正式运行的前一个晚上，郑鹏请客户方所有参与这个项目的人一起庆祝了一下。大家一起吃饭、喝酒，玩得很高兴。第二天，郑鹏专门拜访了运营总监。

“运营总监，昨天我们 CRM 系统已经安装调试完毕了，虽然在这个过程中有一些小的问题，但我们都尽力解决了。我们还有什么能做的呢？”

“IT 部张宇经理已经告诉我了，他们对你们的服务比较满意。你看，我已经用上你们的软件系统了。能不能麻烦你们给我们的操作人员培训一下？据市场部林经理说，很多基层工人还不知道如何操作呢。如果可以，我们可以另外支付培训费用给你们。”

“问题应该不大，我把这件事记下来，然后给您答复。运营总监，您非常忙，如果您没有其他事，我就不占用您的时间了。您有任何事情都可以随时打电话给我。”

“好吧，再见。”

“再见。”

郑鹏回到办公室，与客户方张宇经理商量了一下培训及费用的问题，决定免费为其提供培训服务。然后郑鹏致电运营总监，运营总监表示非常感激。郑鹏知道张

宇经理很喜欢古典音乐，市场部林经理喜欢看话剧，物流经理喜欢摄影，派人前去给志高技术公司提供培训时，便托培训人员带了一套维也纳新年音乐会的碟送给张宇经理，3 张最近的话剧票送给市场部林经理，一本影集送给物流经理。

最后，郑鹏以德莱塔公司总经理的名义（在其允许的前提下）写了一封信给志高技术公司的田总，首先对田总选择自己公司的产品表示感谢，然后叙述了自己公司成功的安装过程并告诉他培训工作已经完成。最后，郑鹏在信中表示，如果需要帮助，他愿意随时效劳。

第十五章

咨询案例运作

案例：郭总的困惑（上）

H公司是一家从事自动化控制工程与自动化产品销售的合资企业，郭总是H公司的销售总监。

H公司刚刚成立时，由于产品在技术方面遥遥领先于国内竞争对手，又有合资的品牌优势，所以在市场上基本上没有真正的竞争对手。几年前，在郭总的领导下，H公司成立了销售公司，销售公司下设25个省级办事处，管理着80多名销售人员。在销售管理模式上，H公司实行的是无底薪、高佣金、费用包干的销售政策，每个销售人员都各自负责一个区域，各自为战，互不联系；办事处主任自己也负责一个区域，平时只是兼职处理一些简单的内部事务，基本上没有权力干涉其他销售人员的工作。

在最初几年，由于市场竞争不激烈，H公司依靠这种简化的销售管理模式迅速占领了市场。

可近几年，伴随着国内竞争对手的迅速崛起，H公司的销售模式开始显现出诸多致命的弊端：面对日趋激烈的竞争，销售人员感觉人单势孤，不愿意投入费用，很多订单的跟踪都是蜻蜓点水，走马观花，无法真正切入，致使公司在很多大项目上败给竞争对手，业绩大幅度下滑；由于新招聘的销售人员很难以单兵作战的方式去应对激烈的竞争，造成人员流动日益频繁，人心涣散；而且随着大量的销售人员离职，他们跟踪的项目也随之被荒废；有几名业绩优秀的销售人员跳槽到竞争对手那里做销售经理，把很多有价值的客户和项目也一起带走，令H公司损失惨重。

面对严峻的形势，郭总试图通过改变销售管理模式来改变现状。

他首先取消了无底薪、高佣金、费用包干的销售政策，转而实行高底薪、低佣金、公司负责全部费用的销售政策，以期稳定军心；然后他调整了销售队伍，辞退了一些他认为没有能力的销售人员，又补充了一些新的销售人员，并重新

对市场进行了划分。

为了减少销售人员离职给公司造成的损失，郭总引入了CRM（客户关系管理）软件和销售内勤，负责项目信息的录入并检查销售人员的工作。同时，郭总加强了对销售人员的管理，每周都要挤出一些时间来听取销售人员对各自所负责项目的进展情况的汇报。

为了使销售人员愿意对项目进行投入，郭总下放给销售人员一定的费用权限，只要他们提出申请并且郭总也认为是合理的费用投入，基本都能被批准。

新销售管理模式实施不到半年，郭总发现了新的问题。

销售人员队伍是稳定了，可是项目跟进情况却未见有什么起色：销售人员汇报项目进展时带回来的信息都非常乐观，可大部分项目一参与投标就被无情地淘汰掉了，有些甚至连入围的资格都拿不到；销售人员侵吞销售费用的情况非常普遍，销售费用支出大幅度上升，几乎到了失控的地步；而依靠CRM（客户关系管理）软件和销售内勤来监督销售人员的做法遭到了销售人员的暗中抵制，虚假信息和失效信息充斥着数据库，真正有用的信息仍然掌握在销售人员手中，销售人员与销售内勤之间冲突不断……

这次，郭总真的困惑了。他始终想不明白问题究竟出在了哪里：是管理不到位，是销售人员的素质太差，还是市场真的不行了呢？

咨询分析

H公司郭总所遇到的问题并不具有特殊性，很多从事大额订单项目销售的企业都会遇到这个问题，问题产生的主要根源就在于这些企业错误地把产品型销售管理系统应用到大额订单项目销售团队的管理上。

产品型销售管理系统与大额订单项目销售管理系统在很多方面都存在着本质上的区别（如表54所示），用产品型销售管理系统去管理大额订单项目销售，其结果必然是南辕北辙。

表 54

区 别 点	产品型销售管理系统	大额订单项目销售管理系统
管理方式不同	粗放式管理	精细化管理与过程管理
关注点不同	关注结果，不重过程	既关注结果，又关注过程
销售模式不同	依靠销售人员单兵作战	依靠团队配合作战，多兵种协同作战
决策方式不同	销售战术计划性不强，销售人员依靠固定的销售模式指导工作	销售战术计划性极强，没有固定的销售模式，依靠团队决策指导工作
复杂程度不同	结构简单	结构复杂

（一）大额订单项目销售管理系统的典型结构

通过上述分析我们不难发现，大额订单项目采购的特殊性使得传统的产品型销售管理系统已经无法适应大额订单项目销售团队管理的需求，销售管理系统建设的滞后已经成为那些从事大额订单项目销售的企业提升业绩的瓶颈。

为了解决大额订单项目采购的特殊性与传统的销售管理系统之间存在的矛盾，很多从事大额订单项目销售的大型企业，包括很多跨国企业，都通过构建大额订单项目销售管理系统来管理销售团队。表 55 显示的就是大额订单项目销售管理系统的典型结构：

表 55

销售情报管理子系统	1. 5KEY 项目情报模型 2. 外部情报报告系统 3. 内部情报报告系统
销售团队管理子系统	1. 大额订单项目销售团队的组织设计原则 2. 人员招聘与选聘制度 3. 销售人员培训体系 4. 销售人员激励制度 5. 目标管理与绩效考核制度 6. 团队价值观管理
销售流程管理子系统	1. 流水线式流程管理模式 2. 销售漏斗管理与客户关系管理（CRM）
销售战略管理子系统	1. 销售战略计划管理 2. 产品组合战略 3. 服务战略 4. 价格战略与价格管理系统 5. 竞争战略 6. 价值链战略 7. 公共关系战略 8. 渠道战略
招投标管理子系统	1. 招投标管理体系 2. 招投标决策流程

典型的大额订单项目销售管理系统由销售情报管理子系统、销售队伍管理子系统、销售流程管理子系统、销售战略管理子系统和招投标管理子系统五大子系统构成。如果这五大子系统的运转能够保持紧密配合、协调一致，整个销售管理系统就会成为一辆无往不利、横扫千军的销售战车。

（二）如何构建大额订单项目销售管理系统

我们既然已经了解了项目型销售管理系统的典型结构，就不难去构建它。构建一个完整的大额订单项目销售管理系统，需要从以下 4 个方面着手：

1. 组织保障

任何系统的运转都需要组织作保障，构建大额订单项目销售管理系统也需要建立与系统功能相适应的组织。

例如，销售流程管理子系统中的流水线式流程管理模式要求把项目分割成不同的工序，每道工序都需要配备具备不同能力的操作人员：收集项目信息或对项目进行初步筛选，由电话营销人员与销售人员共同完成；项目推进初期的跟进与客户基层人员的接触由销售人员来完成；项目推进中期的跟进与客户中层管理者的接触由销售区域经理来完成；项目推进后期的客户高层管理者接触则需要销售总监甚至公司总经理亲自出马。要想实现以上这些职能，企业必须首先设计一个合适的组织结构，然后招募合适的人来担任这个组织结构中的不同职位。

又例如，销售战略管理子系统要求企业能够制定销售战略，这项工作需要既具备专业知识和技能，又具有丰富经验的高层管理者来完成，所以企业不但要在组织设计中设置这个高层职位，还必须找到合适的人来担任这个职位。

2. 制度保障

任何组织的发展都不能依靠随机性决策，因为随机性决策带来的是不稳定和不可预知的结果。所以，成功的组织都会逐渐把那些长时间积淀下来的经验和管理模式以制度的形式固化下来，以便在未来的发展中一旦遇到曾经经历过的问题就能够以正确的方式作决策，最终获得稳定的结果。可以说，制度是一个组织生存和发展的重要基础和保障。

构建大额订单项目销售管理系统同样需要制度作保障。无论是销售人员招聘与选聘、销售人员激励、目标管理与绩效考核还是销售流程管理，都需要依靠制度来实现。

远大中央空调就是一个典型的依靠制度来管理，以大额订单项目销售为主的公司。在远大，大到公司战略规划，小到员工的一言一行，都由制度来约束。公司正式的制度文本多达 300 份，约 70 万字。

3. 流程保障

流程就是按业务开展的自然顺序来设计的一系列工作程序或工作模式。以有效的流程管理贯穿大额订单项目销售管理工作，不但可以使复杂的工作简单化，而且可以使销售行为标准化，把千头万绪、纷繁复杂的大额订单项目销售管理工作变得简单而又可控。

例如，某家从事自动化大额订单项目销售的公司把他们的销售过程分为获得销售线索、获得关键信息、项目确认立项、业绩展示、商务推进、获得承诺、入围投标、合同签订 8 个阶段。针对不同的阶段，他们都有基本固定的工作目标和工作流程，

从而有条不紊地开展工作。

4. 资源保障

俗话说“巧妇难为无米之炊”，大额订单项目销售管理系统的构建仅有组织、制度和流程是不行的，还必须有足够的资源作为保障，项目才能正常运转。这些资源包括：销售费用、销售软件工具、通信工具、人力资源等。

通过上述分析可见，组织、制度、流程、资源是构建大额订单项目销售管理系统的4个基本要素，缺一不可。只有完全具备了这4种基本要素，才能形成一个完整的大额订单项目销售管理系统。

案例：郭总的困惑（下）

一次偶然的机会，郭总结识了一家营销咨询公司的老总——张总。闲聊之中，郭总向张总提起了近年来一直困扰他的问题：H公司的问题究竟出在哪里？哪种销售模式才是最适合大额订单项目销售的？

张总在初步了解了H公司的基本情况之后，建议郭总说：“我认为贵公司现行的销售管理模式弊端很多，并不适合管理大额订单项目销售，这就是问题的症结所在。我们公司在帮助客户构建大额订单项目销售管理体系方面有丰富的经验和很多成功的案例，如果您信得过我们，我们可以帮助您找到业绩提升的瓶颈，然后为您量身定做能够适应H公司现状的大额订单项目销售管理体系。”

郭总欣然接受了张总的建议。一周之后，张总的公司与H公司签订了管理咨询项目合作协议。随后，张总派出的营销咨询顾问进驻H公司总部和各个办事处，对H公司在销售管理方面存在的问题进行了全面的调研。

两个月之后，在咨询公司营销咨询顾问的帮助下，H公司开始对旧的销售管理体系进行彻底的变革：

营销咨询顾问首先对销售部的组织结构和薪酬体系进行了重新设计，形成了由销售总监、区域经理、办事处经理、销售人员组成的阶梯式外部销售团队，主要负责各个区域重点客户的项目和当地设计院的工作；同时，他们还在公司内部建立了专门负责通过电话收集全国范围内的项目信息并提供给各个办事处的电话营销团队。

区域经理由那些既有销售经验，又具备管理才能的办事处经理担任，他们对整个区域的全年总业绩和总费用负责，不但负责整个区域办事处的日常管理，还要参与重大项目的决策和执行。区域经理的权力和责任都很大，所以他们不拿提成，而是拿较高的年薪和业绩奖金，这样的薪酬体系使他们更愿意培养和激励销售人员，并把成功的销售经验在团队内部不断进行复制和传播。

办事处主任由那些业绩优秀的办事处经理或销售人员担任，他们是一线业务骨干，公司给他们固定的工资和一定比例的提成，并在有区域经理指导的前

提下承担他们的所有销售费用，使他们有了稳定感和归属感，愿意着眼于长期利益而非短期利益。

销售人员是那些刚刚加入公司的新人或业务能力稍差的老销售人员，主要负责项目前期信息的收集，他们拿固定的工资，并按照一定比例拿提成，公司也是在有办事处经理指导的前提下承担他们的所有销售费用，使他们能够安心地从事基层工作。

电话营销团队主要负责通过网络收集项目信息，并对这些信息进行初步加工、处理，最后提供给各个办事处。电话营销人员不但有固定工资，还可以在项目成交时拿到一定比例的提成，所以工作也很有积极性。电话营销职能的独立不但使销售部内部分工更加细化和专业化，也为销售人员节省了大量的时间，提高了销售部整体的工作效率。

这种组织结构实质上是为具备多兵种协同作战功能的团队销售模式而设计的。同一个项目，可能会有电话营销人员、区域经理、办事处经理、销售人员甚至销售总监等多人参与，除销售总监和区域经理之外，其他人均可在项目成交之后按一定比例分得部分提成。这种倡导团队协同作战的销售组织形式彻底克服了原来单兵作战模式产生的种种弊端，使项目成功率大大提高。

营销咨询顾问又帮助H公司健全和完善了各项销售管理制度。这些制度包括：人员招募与选聘制度、销售人员培训制度、销售人员激励制度、目标管理与绩效考核制度、招投标管理制度、信息管理制度等。有了这些制度的支持，H公司销售部的各项工作很快就走上了正轨，为一线办事处提供着有力的后勤保障。

例如，销售人员培训制度建立之后，人力资源部与销售部密切合作，设计了入职培训、现场指导、专题训练、拓展训练、角色扮演、情景剧等实用的培训方式，使合格的销售人员的培养周期从原来的一年时间缩短为半年，为销售办事处输送了大量优秀人才。

又例如，H公司对原本混乱不堪的CRM的使用方式进行了规范，不但把CRM的使用纳入到销售人员的日常考核中，还委派专人对信息内容的真实性、准确性、全面性、时效性进行核实，此举很快就使CRM中的项目信息成为最真实可信的信息。这不但有效地防止销售人员带走客户，避免出现信息孤岛，而且为销售总监全面掌握项目动态、区域经理和办事处经理进行战术决策和过程控制提供了有力的信息支持。

最后，营销咨询顾问帮助H公司对项目销售的流程进行了重新设计和优化。他们认为项目型销售就好像是一条生产流水线，只有对流水线中的每一道工序进行有效控制，才能确保项目最终开花结果。

他们根据H公司典型客户的采购流程把项目分解为相对应的8个关键性节点：获得销售线索、获得关键信息、项目确认立项、业绩展示、商务推进、获

得承诺、入围投标和合同签订。有了这些明确的关键性节点，销售工作也就有了比较明确的目标——力争把销售进程推进到下一个关键性节点，于是所有工作都可以围绕“攻克下一个关键性节点”这一目标而展开。

明确了项目中的关键性节点，就可以针对每个关键性节点来制定不同的战术，销售人员的工作安排也就可以更有计划性，更加细化，绩效考核也就有更加明确的指标；明确了项目中的关键性节点，销售费用的使用就可以更有计划性，也可以有效预防费用超支或费用投入不足的现象发生；明确了项目中的关键性节点，还可以使公司高层对销售部门整体销售绩效进行准确评估，预测出未来的销售额或者发现销售中存在的问题，并有针对性地作出正确的决策。

营销管理咨询项目实施一年之后，新的项目型销售管理体系给H公司带来的效益开始显现：H公司的年销售额从一年前的1亿元猛增到2.5亿元，销售费用却与原来的销售费用基本持平。

咨询分析

通过H公司的案例，我们可以看到大额订单项目销售管理系统的巨大价值。大额订单项目销售管理系统是一种根据大额订单项目采购的特点量身定做的管理系统，它不但能够帮助企业解决传统销售管理模式难以解决的问题，还能够帮助企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

它使大额订单项目销售管理摆脱了信息孤岛的困境，使管理者能够清晰地把握整个销售进程中的每一个细节，使复杂的问题简单化，使销售进程中的关键要素（例如销售费用）变得可控。

它使大额订单项目销售管理摆脱了对销售明星的依赖。通过组建可以协同作战的团队，企业就不但可以减少对销售明星的依赖，充分发挥集体的智慧，用二流的人做出一流的事，而且可以避免个别销售人员的个人行为对全局利益造成消极影响。

它使大额订单项目销售管理从关注微观转向关注宏观，从关注局部转向关注全局。通过制定销售战略、组建分工明确的专业团队、制定销售流程、开展各种公关活动，大额订单项目销售管理从全局的高度为销售人员搭建了一个支持平台，这个支持平台使那些原本平凡的销售人员站在了巨人的肩膀上，从而变得不再平凡。

它使大额订单项目销售管理变得更加程序化，效率更高，从而可以成倍地提高项目成功率。传统销售管理系统下的销售人员就像是工业革命之前的个体手工业者，他们不但没有能力跟踪大的项目，而且效率低下；而大额订单项目销售管理系统就

像一架机构庞大、结构精密的“自动项目跟踪器”，从战略到战术，从计划到执行，每一个销售团队成员都成为这架庞大机器上的一个零件，每一个项目的跟踪都在这架机器的轰鸣声中有条不紊、按部就班地进行着。

正是因为有了这种高度规模化、高度自动化、流水线式的项目跟踪方式，大额订单项目销售的成功率才能成倍提升。

[General Information]
书名=做大单　3　业务流程管控八步体系
作者=丁兴良著
页数=236
SS号=13195163
DX号=
出版日期=2013.03
出版社=北京联合出版公司

第八章　业务推进流程八步体系之四：如何向客户进行业绩展示
一、基础组成：客户内部采购八步流程第四步“ 建立标准，稳定目标 ”
二、核心构成：销售推进八步流程第四步“ 如何向客户进行业绩展示 ”
三、辅助工具：业绩展示配套工具
四、指导汇总：业绩展示阶段经典案例
第九章　业务推进流程八步体系之五：如何与客户进行方案确认
一、基础组成：客户内部采购八步流程第五步“ 确定招标，初步筛选 ”
二、核心构成：销售推进八步流程第五步“ 如何与客户进行方案确认 ”
三、辅助工具：方案确认配套工具
四、指导汇总：方案确认阶段经典案例
第十章　业务推进流程八步体系之六：如何与客户进行项目评估
一、基础组成：客户内部采购八步流程第六步“ 认准首选，筛供应商 ”
二、核心构成：销售推进八步流程第六步“ 如何与客户进行项目评估
三、辅助工具：项目评估配套工具
四、指导汇总：项目评估阶段经典案例
第十一章　业务推进流程八步体系之七：如何与客户进行合同谈判
一、基础组成：客户内部采购八步流程第七步“ 合同审核，合作谈判 ”
二、核心构成：销售推进八步流程第七步“ 如何与客户进行合同谈判 ”
三、辅助工具：合同谈判配套工具
四、指导汇总：合同谈判阶段经典案例
第十二章　业务推进流程八步体系之八：如何与客户进行签约成交
一、基础组成：客户内部采购八步流程第八步“ 双方商定，签约成交 ”
二、核心构成：销售推进八步流程第八步“ 如何与客户进行签约成交 ”
三、辅助工具：签约成交配套工具
四、指导汇总：签约成交阶段经典案例
第十三章　销售成交管控系统
一、销售成交管控系统的特点
二、对单个项目进度的把握
三、对企业整体销售的把握
四、对企业销售异常的把握
五、企业销售预测
第十四章　经典案例：德莱塔公司与志高技术公司的项目运作
一、德莱塔公司（销售方）介绍
二、志高技术公司（采购方）介绍
三、销售流程案例
第十五章　咨询案例运作